

巅峰对决

马云马化腾争霸风云录

刘世英◎著

马　云　一个世界级的电商教父，传统规则的颠覆者！
马化腾　开创了社交帝国巅峰，复制一切，挑战一切！

当马云遭遇马化腾，资本与网络世界，烽烟四起！
谁不想像马云一样掌控财富，像马化腾一样笑傲江湖？
翻开书，把战局及其战术看个清楚！也许你的未来，也会遭遇像二马一样的对手！


上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

巍巍交大 百年书香
www.jiaodapress.com.cn
bookinfo@sjtu.edu.cn



策划编辑 刘佩英
责任编辑 张善涛 徐建梅
封面设计 孙 敏
责任营销 石申麟

曾遭香港退市，今却纽交所挂牌，阿里迎来春暖花开；
被指抄袭大王，焉知幕后强主在，腾讯仍将笑傲江湖；

这是两个男人的故事：一个是阿里背后的男人——马云；
一个是腾讯背后的男人——马化腾。

一山不容二“马”，两个网络巨头出招接招，让人眼花缭乱！

关于马云，关于马化腾，你想知道的，都在这里……




ISBN 978-7-313-11759
9 787313 117595
定价：32.00元

上架建议：畅销/财经

巅峰对决

马云马化腾争霸风云录

刘世英⊙著



内容提要

马云，中国电商的标志性人物，本是一个教师出身的局外人，为了“让天下没有难做的生意”的理想，让阿里巴巴成为了中国电商的领导者。马化腾，一个科班出身的IT精英，带来了适合中国互联网的社交基因，侧翼赶超成为社交与游戏领域最大的赢家。为了扩大和锁住用户，为了打造属于自己的生态和体系，马云与马化腾本来井水不犯河水，却不得不一再迈进本属对方的地盘：巅峰对决——马云马化腾争霸风云录，阿里VS腾讯，贴身肉搏之战在所难免……

图书在版编目(CIP)数据

巅峰对决：马云马化腾争霸风云录/刘世英著.—上海：上海交通大学出版社，2014

ISBN 978-7-313-11759-5

Ⅰ.①巅… Ⅱ.①刘… Ⅲ.①电子商务-商业企业管理-经验-中国②网络公司-企业管理-经验-中国 Ⅳ.①F724.6②F279.244.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第157798号

巅峰对决——马云马化腾争霸风云录

著　　者：刘世英
出版发行：上海交通大学出版社　　地　　址：上海市番禺路951号
邮政编码：200030　　电　　话：021-64071208
出 版 人：韩建民
印　　制：常熟市文化印刷有限公司　　经　　销：全国新华书店
开　　本：710mm×1000mm　1/16　　印　　张：14.5
字　　数：166千字
版　　次：2014年8月第1版　　印　　次：2014年8月第1次印刷
书　　号：ISBN 978-7-313-11759-5/F
定　　价：32.00元

推荐序1　马云PK马化腾，是一场多赢之争

艾　丰

我与世英认识是十二年以前，我觉得他这些年一直很勤奋，他是一个忠实的商业故事观察者与写作者，他和他的团队记录了不少有分析价值的商业个案。世英新作《巅峰对决——马云马化腾争霸风云录》即将出版，嘱我作序。我想从企业精神和企业使命的角度谈谈我的感想。

管理学家彼得·德鲁克在阅“企”无数之后，这样“劝告”眼里只有利润的企业：“一个组织绝不能像生物一样，以自身的生存为目的，如果能够延续后代就算成功了。组织是社会的一种器官，只能为外界做出自己的贡献，才能算有所成就。”

德鲁克口中“对外界的贡献”，就是企业的使命感，即一个组织及其成员对自己的使命的认识，能为社会做些什么，对社会有何贡献。

在中国，也有句古话：“穷则独善其身，达则兼济天下。”赚钱，固然是创业的一种动力，但也容易蒙蔽企业家的眼睛。任何企业的利润都是来源于社会，只有为社会创造价值，社会才会买企业的“账”，企业才能获得发展。

作为企业战略的组成部分，使命是指引企业方向、指引员工前进的纲领，也是企业发展的持续驱动力。而有使命感的企业，所走的每一步，不仅仅为赚取更多的利润，是在履行自己的使命。

在很多人看来，马云和马化腾是一对不折不扣的同姓“对手”。在电子商务、即时通讯、互联网金融、移动互联网等互联网界几乎看得见的领域，他们两人处处针锋相对，毫无退让之意。

见马云做淘宝网风生水起，马化腾忙不迭地上线拍拍网；见马化腾的微信大红大紫，马云"处心积虑"推出来往，甚至扬言"火烧南极，打到企鹅的老家"；甚至明知腾讯与360素来不和，马云还和360结成合作伙伴……

台上的人在演戏，台下的人在看戏。对于马云和马化腾这两个互联网大佬之间的争斗，外界看得兴致盎然，评论纷纷。大家都在等着，等着大幕落下的那天，看最终鹿死谁手，看谁能笑到最后。

商业世界从来不排斥竞争，对于消费者来说，企业间的竞争更是一种福利，意味着更多的选择、更低的价格、更优质的服务……但是，企业间的"赤膊相争"，不一定就如你想象中华山论剑一般，非要争出个子丑寅卯、你赢我输。他们做出的决策，也不一定是要致对方于失败之地，占领对方的阵地。

试问，阿里巴巴会取代腾讯吗？腾讯想要取代阿里巴巴，也几乎不可能。

马云和马化腾都是我熟悉的企业家。为企业家人群服务20年，我对他们都有很深的了解，两位都是理想主义者，胸怀使命感在经营企业。他们都不是嫉贤妒能、唯利是图的人，也没有一统互联网商业江湖的"野心"。

2001年，马云在纽约参加克林顿夫妇的早餐会时，听到克林顿说是使命感引导美国向前走。心中豁然开朗之后，他进一步确立了阿里巴巴的使命感——让天下没有难做的生意。此后，马云所做的一切，都是为了践行这个使命，不断满足人们对电子商务的需求。

几年前的"支付宝转移"事件备受人虽然让马云备受质疑，但是，依我看，他的举动不是为个人谋私利，却依旧是为更好地满足消费者需求，更好地履行"让天下没有难做的生意"的使命。

布局即时通讯、地图，是马云为移动互联网电子商务寻找入口，不是

为了和腾讯争微信用户资源。细看马云的其他“动作”，也处心竭虑，但异曲同工。

作为另外一个理想主义者，马化腾为腾讯立下“通过互联网服务提升人类生活品质”的使命，致力于成为“最受尊敬的互联网企业”。这个使命的确立，就注定腾讯不能仅仅拘泥于 QQ、微信，而是会在其他能够提升人类生活品质的互联网领域，展开手脚。

生活品质是一个范围广泛的概念，不会将电子商务、互联网金融等阿里巴巴已经涉猎的领域抛开。为了实现腾讯的使命，马化腾进入以上领域，又有何不可呢?

公平竞争绝对值得提倡，为了更好满足消费者需求，为了实现企业使命，为了大公司的成长和持久的活力，我们都应该欢呼这种竞争。我们希望今后出现更多像马云和马化腾这样的 PK。

（艾丰，原经济日报总编辑；中国名牌战略最早倡导者之一，是公认的名牌理论权威专家；中国社科院研究生院、中国人民大学等高等院校教授。）

推荐序 2　互联网正在颠覆产业边界

金　碚

马化腾和马云是多年来引领中国互联网发展的两位引人瞩目的领军人物,他们分别率领的腾讯与阿里巴巴为中国互联网发展创造了令世界瞩目的业绩,在互联网创业大潮中两家公司各持一端:阿里主打消费领域、腾讯雄踞社交领域。

值得关注的是,近年来,规模越做越大的腾讯和阿里在"资本运作"上动作频频,一次次的大手笔:阿里巴巴收购高德,腾讯投资大众点评、京东。尤其是 2014 年以来,新动作的消息迭出,让业内人士目不暇接。这是否也是人们常说的具有"互联网"思维的企业家表现?

实际上,从微信的崛起就可以看到其中的端倪。长期以来,移动、联通和电信三大运营商几乎垄断了中国的通信市场,曾经有人问中国移动前任董事长王建宙先生,将来手机通话会不会免费?王建宙对此嗤之以鼻。当时可能大多数人都会认为免费通话不过是消费者的幻想,不可思议。

但是,微信的出现却使这种"幻想"居然成为现实。如果政府不做新的行业规管,微信等通信方式将成为对通信领域中的"在位者"形成强有力的挑战甚至威胁。过去,腾讯等互联网企业是依附于三大运营商而生存的,所从事的是"增值"性业务,现在,互联网企业所创造的微信等通信业务竟然成为了通讯领域"在位者"强大的竞争对手。微信拥有的几亿用户,实际上使得腾讯也成为了即时通讯的运营商,直接挑战移动、联通、电信等市场大鳄,短短几个月就让这一领域"惊天动地",大有颠覆性创新的

凶猛势头。

腾讯搅局通信领域,阿里巴巴在电子商务领域中的表现同样“惊天动地”,用马云的话说就是“天变了!”互联网不仅进入通信、商业,而且进入物流、金融、制造业、农业等。各行业间的市场边界已经变得越来越模糊,过去的行业内部竞争已经转变成跨行业竞争。过去的所谓“产业定义”正在被互联网所颠覆。而从企业的微观角度看,这可能也是一种必然,是“顺理成章”的创新表现。因为,像腾讯、阿里这样的行业老大,当规模极大到在原先的领域中几乎已经触到了市场容量边界时,可能的战略方向就是打破行业边界,进入新的领域,形成新的产业链和产业创新空间。当然,这势必同新进入领域的“在位者”形成竞争态势,此时,技术优越性将成为优胜劣汰的决定性因素,除非有限制性的行业规管制度。

我们正处于一个互联网技术优越性迅猛“发力”的时代,几乎所有的领域都将受到互联网的洗礼。这意味着,各互联网企业都能够顺着互联网这一桥梁,向商业世界的各个角落延伸,做到过去没有做到的事,涉足过去没有进入的领域。同样,其他企业也可以插上互联网的翅膀,成为新的产业业态和商业模式的创新者。

从马化腾和马云的傲人业绩和创新表现,我们可以看到,一种新的产业生态正在形成和成长中。他们都想以各种收购和交易行为去构筑起新的分工系统和产业生态。其他企业也在以各种类似或不同的创新方式力图构建新的业务“王国”。未来腾讯和阿里,也许会成为史无前例的超级大公司。与那种以科层管理和自上而下的绝对控制为特征的传统大公司不同,这种新兴超级公司以平台、网络、跨界、互联等方式进行产业整合。当然,其他各种企业也会因循这样的产业组织逻辑进行各种具有时代意义的模式创新。这也许就是国内外许多专家们所描绘的“第三次工业革命”的突出表现之一。

刘世英作为一位新商业文明的敏锐观察者和勤奋思考者,能抓住这

个时代商业变革中的宏大题材与典型个案进行深入剖析，是值得赞赏的。他的著述是很有意义的，可以引起读者们思考，给更多的企业观察者和研究者以新的启迪。

（金碚，中国社会科学院学部委员，博士生导师；《中国经营报》社社长；中国区域经济学会理事长，中国工业经济学会副会长；China Economist 主编；中国社会科学院工业经济研究所原所长。）

推荐序3　资本做局

陈九霖

马云与马化腾在多个领域的攻城略地，是资本在中国丰饶、流动的缩影。

作为从事一切商业活动的基石，几乎在每一家公司的背后，我们都能看到资本的影子。在无数个或惨烈得惨不忍睹或兵不血刃的战争背后，无论是用户战、品牌战还是价格战，我们都能捡得到资本的弹壳。作为战场的后方，他们的每一次风吹草动，都会牵引前方的局势。

马云与马化腾的对弈，也是资本对弈的过程。从当初名不见经传的小弟成长为今日在商业江湖呼风唤雨的大佬，他们与资本的关系也在悄然发生变化。

昔日，资本是他们背后源源不断的弹药，借助资本放大价值的天性，实现快速的大规模的成长与积累，与对手竞争，争夺市场领地。

对于资本，马云一直保持着足够的距离与警惕性。1999年的3月，马云带领着十几个人创造阿里巴巴时起步艰难，最后连几百元的工资都发不出来。一家风险投资机构提出以数百万元获得阿里巴巴的控股权，但马云到楼下走了一圈，拒绝了。后来，陷入绝境的马云获得美国高盛公司为首的风投组合500万美元以及软银孙投资阿里巴巴2 000万美元。

依靠融资，马云不仅度过了20世纪初互联网的冬天，还创立了淘宝。但是淘宝遇到了更大劲敌——电商巨头eBay。eBay投资的易趣俨然是个富二代，有钱，有影响力，有商业经验，淘宝必须独辟蹊径才能获得绝对优势。擅长倒立的马云采取免费策略。免费彻底打败了eBay。但马云豪

气万丈喊出来的免费，是白花花的银子铺就的。所谓免费与否的商业模式的竞争，归根结蒂是资本的消耗战。

马云底气十足，是因为他在 2005 年找到了强大的靠山——雅虎。2005 年 8 月 11 日，雅虎以 6.4 亿美元现金、雅虎中国业务以及从日本软银公司购得的淘宝网股份，交换阿里巴巴 40%普通股和 35%投票权，总价值 10 亿美元。获得雅虎的资金之后，阿里巴巴宣布投入 10 亿元人民币，再免费三年。2006 年 5 月，淘宝推出一项名为“招财进宝”的活动，遭到用户铺天盖地的抗议，用户质疑马云背弃了淘宝三年免费的承诺。此时在腾讯新开张的拍拍网“趁火打劫”，开展了一项针对淘宝的“蚂蚁搬家”，马化腾承诺将免费进行到底，来吸引淘宝商家的入驻。因为有了雅虎的资金，马云不忌惮继续免费。马云最终向用户妥协了，取消“招财进宝”，而他的妥协也让他与拍拍网的竞争中扳回一局。这是马云与马化腾最早的一次贴身肉搏。当然，马云也为当年的选择接受雅虎投资付出了巨大的代价，这是后话。

马化腾的融资路也非常不顺。2000 年年初，那时的腾讯还只有几十个人，QQ 几乎要亏死。当时用户越来越多，对要求服务器的越来越高，亏损也越来越大，迫切需要资金支持。

在高交会四处奔走的马化腾，最终引起了 IDG 和盈科数码的重视，这两家公司决定一共给腾讯投资 220 万美元，然后各拿走了腾讯公司 20%的股份。在那些谨小慎微的风险投资者眼里，那时的 OICQ 依旧是一个看不清楚未来、也尚未找到盈利模式的项目。但就是为了这区区 220 万，马化腾也不得不让出了 OICQ 的 40%股份。这是腾讯创办后获得的首笔风投。当 QQ 用户达到 2 000 万时，这笔钱还没用完，接下来便是顺风顺水的盈利、上市，并最终成为恒生指数成份股。后来很多投资者看到腾讯的成长，纷纷感慨看走眼了。

随着阿里巴巴与腾讯的不断扩张，他们的身份悄然位移。他们因为

拥有充沛的现金流以及强大的资本号召力，已经演化为资本本身。

他们如同长满触角的章鱼，敏锐的洞察每一个财源茂盛的角落，一旦发现某地商机蓬勃，他们就会毫不犹豫地砸出资本：阿里巴巴进军手游平台，马化腾的微信游戏已经如火如荼；马云有支付宝，马化腾推出微信支付；马云的天猫已经势不可挡，腾讯宣布入股京东，助力京东上市；以烧钱而声名鹊起的打车软件，——快车与嘀嘀，背后的资本大佬就是腾讯和阿里，他们烧掉了十几亿元，或者远不止这个数字。

有人说，他们是多年"宿敌"，以至于冤家路窄。如果单纯为了复仇，这两个企业家的器量也未必太小。更准确的解释是，他们都站在时代的风口上，能够敏锐地察觉风向，洞悉时代趋势，无意中造就"惺惺相惜"，也就有了狭路相逢。他们是互联网，他们是实业，他们也是资本，在这个跨界"打劫"的时代，他们的身份已不再清晰明了，唯一明确的是，他们还在继续颠覆我们的世界。

刘世英是有影响的财经传记作家，他的很多商业传记作品记录了许多这个伟大时代了不起的创业神话，创业者的精彩故事与独特思想激励和启迪了后人。在他的这本书里我们不仅感动于马云、马化腾作为创业家舍我其谁的使命感，颠覆性创新创造，以及偏执狂般的孜孜以求、永不放弃；也看到了资本点石成金的神奇魔力，看到了作为投资家的责任与使命。如何能有一副伯乐般的慧眼，发现一匹匹奔腾在创业大潮的千里马？这一个个的精彩案例一定会给我们很多启发。

（陈九霖，著名投资人，前中国航油（新加坡）股份有限公司执行董事兼总裁；现任北京约瑟投资有限公司董事长。）

目录

开 篇

互联网之巅："双马"对决

商业利益面前，没有一条路是只属于你的。

2014 年 1 月，马云违背了曾经说过的话："饿死也不做游戏。"阿里巴巴正式宣布手游战略，进军手游平台。而此时，马化腾的微信游戏平台正如火如荼地抢占手游市场。阿里巴巴的对外发言更是火药味甚浓："我们对游戏市场垄断、山寨的现状表示遗憾，对腾讯游戏一家独大，对游戏生态的破坏很不满。"看来，马云的兴趣并非在游戏上，更多的是对马化腾一家独大的宣战。

很快，马云就接到了马化腾的"报复"。

2014 年 2 月马年春节期间，本应该是各行各业的休闲假期，马化腾和马云没有歇着，又上演了一场"抢红包大战"。2014 年 1 月 23 日，先是支付宝添加了"新年讨喜"功能，用户点击"发红包"和"讨彩头"两个按钮，就能与通讯录中的亲朋好友互动。但是，让马云可能感到不爽的是，支付宝的这两项功能，没有意料中受欢迎。更让马云没有想到的是，比支付宝"新年讨喜"功能晚几天发布的"微信红包"却大红大紫，成功实现逆袭。

经此一役，微信支付迅速被人熟知，也让马云颇为感慨："确实厉害，此次春节'珍珠港偷袭'确实计划和执行得完美……幸好春节很快过去，后面的日子还很长，但确实让我们教训深刻。"

商场之战，的确不能根据一时情况，来决定胜与败。马云准备与马化

腾打持久战,马化腾却出手敏捷,在接下来的一个月,又出手反击。

2014 年 3 月,腾讯宣布入股京东,以自己经营多年的电商业务为筹码,助力京东完成 IPO。同时借助京东的力量,抗衡马云近乎绝对优势的淘宝与天猫。

互联网领域时刻都在剧变。所有的人一边忙着建立自己的护城河,防守后院;一边忙着攻城略地,唯恐落后。马云与马化腾,这两位五百年前是一家的“兄弟”,正在进行着互联网竞争最激烈也是最残酷的战役,这场战役或许能改变互联网未来格局,影响我们的消费方式与生活习惯。

2014 年 3 月,持续将近两个月的打车软件之争即将进入尾声。而幕后主导者腾讯和阿里却引起热议,双方仅仅就补贴而言,一共烧掉了 15 亿元。尽管双马互不相让,至今这仍是一场输赢未定的商战。

中国互联网领域最有钱的是谁?马云、马化腾毫无疑问名列其中,还有一位则是李彦宏。互联网领域有这样一句话:互联网创业最怕的是什么?一是怕没钱,没钱就要死;二是怕被 BAT(百度、阿里、腾讯)三家盯上,盯上就得被收购。不过坐拥搜索领域绝对优势的李彦宏要冷静得多,尽管李彦宏也经常搞一些小动作,低调涉足电商、团购等,但从来不会大张旗鼓地参与直面竞争。李彦宏一直以来的主要姿态,就是抓住搜索那一亩三分地。相对于双马之间激烈的碰撞,李彦宏低调得多。

从创业之初,马云与马化腾互不干涉,做的不是一件事,自然各行其道。然而互联网最大的特性是什么——开放,开放必然产生竞争。随着两个人把自家生意都做大做强,下一步怎么办?只能是从其他人手里分一杯羹。

腾讯是集社交、生活、娱乐、游戏、新闻为一体的综合性互联网服务平台,也是中国市值最大的互联网公司。腾讯的特长是社交,通过社交聚拢人气和流量,然后通过游戏赚钱,几乎超过 50%的收入来自于游戏。尽管因为擅于模仿饱受业界诟病,但腾讯依旧是中国游戏产业中当之无愧的

老大。在马化腾选择的领域,没有行业规则可言,也可以说马化腾根本不在乎规则,用户基数决定了一切。

而阿里则是中国最大的电子商务交易平台,布局宏大,也是中国数一数二的互联网公司。马云的优势在于电商,整合利益关系,将利润进行优化和重新分配。无论是现在的淘宝、天猫,还是其正在建设中的菜鸟物流网络,皆是如此。马云思考最多的问题,就是如何打破现有格局,建立自己的规则。

不管在任何领域,排在前列的总是对手,这是真理。而马云和马化腾都是极具野心的人,否则也不可能排除万难,在互联网泡沫之际,毅然投身千变万化的互联网。随着中国互联网的迅猛发展和逐渐成熟,双马之间的冲突早已日积月累,矛盾重重。

除了熟悉的打车软件之外,微信与“来往”亦是如此。

微信是马化腾的一张王牌,也是仅次于 QQ 的一张大牌。2013 年 9 月 23 日,阿里发布社交工具“来往”,涉足移动互联网即时通讯领域,剑指微信。不仅如此,马云还要求,将从淘宝数据接口屏蔽一切微信来源。马云危机感很强,总是习惯于未雨绸缪,而微信的未来想象空间太大,可能会对阿里产生巨大冲击,逼不得已只能推出“来往”与之抗衡。

而马化腾也不是省油的灯,一直以来,马云电商独大,他也妄图从马云手里分一杯电子商务的羹。早在 2005 年,腾讯就提出了 Online Society 战略,成立拍拍网,建立自己的电商业务。如今,马化腾更是毫不掩饰地牵手京东,挑战马云在电子商务上的地位。

如果说基于电脑端口的竞争,只是马云与马化腾之间的相互试探、礼尚往来。那么,随着智能手机崛起,由电脑端转移到手机上的移动端竞争正式开启,马云和马化腾彻底走上了一条你死我活的道路。与电脑端口争夺流量不同,移动端争夺的是入口,区别于电脑上用户可以同时进行多方位选择和比较,入口对消费者来说往往极具偏好,一旦决定很难更改,

对于移动端消费者来说,谁抓住一个那么对手就少一个。

应对未来变幻莫测的生活趋势和互联网变革,巨头间的攻防战是必然的。所有人都在尝试、都在竞争,这其中有人失败也有人成功。在社交上,马云也尝试过 SNS、雅虎,也建立了阿里旺旺;在电商上,马化腾更是一路做了拍拍、QQ 网购,投资了易迅。

马云 VS 马化腾,已经成为一场必然,也是中国互联网进化的大势所趋。

第一章

商战江湖

中国互联网同时伴随着苦难与激情。21 世纪初,互联网坠入深渊,华丽的互联网泡沫不堪一击。然而,毁灭的极致,必然能够孕育出无限的可能。一场灾难过后,为中国互联网带来了前行的藩篱,也带来了机遇。身处互联网江湖,谁也无法幸免,面对寂静的虚拟世界,决定中国互联网未来十年,甚至更久的战争已经开始。

腾讯的围城与阿里的抗争

相比如今的硝烟弥漫,曾经的中国互联网领域要和平得多。不管是马云还是马化腾,都在自己选择的那条路上探索、尝试,仿佛没有交集,界限分明。

马化腾从一开始就是一个标准的 IT(Information Technology 的简写,信息技术)人。2014 年 3 月,在腾讯公布的业绩报告中,QQ 月活跃用户已达 8 亿。马化腾最初只是抱着试水的态度选择社交软件这一条路,现在已经把腾讯缔造为霸气十足的庞大帝国。腾讯所到之处,硝烟四起,同行无不风声鹤唳。

与马化腾完全不同,马云创业之前几乎与互联网毫无瓜葛。刚开始电子商务生涯的马云,与其说是互联网前沿的引领者,不如说他当时更像

一个销售员，向互联网意识淡薄的中国推销人们不熟悉、也难以接受的互联网。

2012年，阿里巴巴旗下两大门户：淘宝网与天猫，交易总额达1 700亿美元，超过国外电子商务巨头亚马逊与eBay交易总和，业务遍布全球240多个国家和地区。作为第一个把生意做到网上，或者说让亿万商家把生意做到网上的人，马云的底气十足，正是他对电子商务的绝对优势。

如今，选择了两条截然不同道路的王者，已经刀兵相见，甚至贴身肉搏。

腾讯的围城

现在如果还把腾讯当成一个单纯的社交软件企业，那就大错特错。互联网上有什么，那么腾讯就要做什么，对于马化腾来说，腾讯应该是一个没有界限的企业。新浪微博火热的时候，腾讯就推出了腾讯微博，马化腾从来不会去顾忌其他人的势大。在他看来，腾讯不管做什么就好像在构建城墙，或许刚开始城墙高度不够，但是有了城墙，剩下的就是添砖加瓦，并且一步一步把这道墙往竞争对手推进，最后形成包围之势。

2013年3月，腾讯发布2012年财报，其中腾讯游戏收入达到228.5亿元，超过了同年网易、盛大、畅游、完美、巨人5家公司的游戏收入总和。距离腾讯2003年进入游戏行业仅十年，腾讯游戏就从一个小心翼翼的后来者，成为业界巨头。而游戏产业也从过去腾讯的一小块地盘，变成了腾讯的一道巨大的屏障，这就是腾讯的围城战略。

马云如今应该是对腾讯围城感受最深的一个人。

阿里巴巴本来是一家电商企业，而迫于互联网形式，已经逐渐向一家互联网企业转变。区别在于，过去阿里针对的是用户单一的购买行为，当用户想到购物的时候就会想起阿里，上淘宝、天猫。此时的阿里缺乏互联网所具备的媒体属性，也就是缺乏更加全面的信息，所以不管是马云现在

所做的浏览器、支付宝,还是在新浪微博、高德地图等一系列地方的投资,都是在解决这个问题,让阿里更加全面。

在这一点上,马化腾显然要胜马云一筹。腾讯擅长的一直就是闻风而动,四处开花。实际上,从 QQ 的思路上就可以看出马化腾的思路,QQ 从一开始就是靠五花八门的增值服务赚钱。增值服务越做越多,还能怎么做?继续扩展,继续增高,所以就有了游戏。腾讯游戏早期的盈利思路,实际上就是增强 QQ 用户的变现能力。可能有些用户对 QQ 增值服务没有什么兴趣,但是没关系,腾讯还有游戏为用户服务。

一开始,腾讯游戏走的是一条细分市场的路,因为腾讯本身没有游戏基因,这也是腾讯游戏饱受模仿诟病的原因所在。不过对于马化腾而言,他不在乎别人说什么,腾讯做游戏,只要能够给 QQ 用户服务就够了,至于其他资深玩家,最多只能算是锦上添花。

不仅是游戏,其他的支付、电子商务、视频等等所有的东西,实际上只有一个目标,那就是能够给用户提供“一站式”服务。腾讯网络媒体业务系统总裁刘胜义曾经对外表示:“腾讯将推出一个满足企业营销需求,集用户、产品、技术和方法论于一体的‘社会化营销平台’。”

马化腾不再把腾讯当成一个社交型企业,而是通过一个个布局,实现腾讯不同平台和产品之间的内容互通、权限互通、用户管理互通,整合形成资源互补,提高用户黏度和体验。那时,用户想购物可以找腾讯,而不用找阿里;用户想搜索也可以找腾讯,而不用找百度。在这样的情况下,面对任何竞争腾讯都没有压力,整个产业链围上去,不管对手是做什么的,都能上去抢用户。

阿里的抗争

马云看到了马化腾的野心,自然明白威胁有多大。如果用一个社区来形容,阿里就像社区外的商圈,商家过来做生意,用户过来买东西,阿里

收取房租,腾讯是做社区服务的。一个在外面赚钱,一个在里面赚钱,毫不相干。可有一天,腾讯转念一想,认为自己的社区服务还可以做很多其他事,比如帮用户联系商家,然后送货上门,甚至干脆还可以在社区里划一块地方办个商场。虽然对于用户来说没有区别,只不过换一个对象,可对阿里来说,你帮用户牵线搭桥了,那我的商圈还怎么做下去?

阿里唯一的办法只能也学着腾讯,提供“一条龙”服务,腾讯能做的事,自己也能做。结果两个不相关的人,只能处处针锋相对。马云现在面临的情况是,不去抗争就会被腾讯包围,所以付出再大的代价,也必须尽可能地保证腾讯有什么,阿里就有什么。正如马云内部邮件里的一句话:“只有知道自己有什么,要什么,该放弃什么,我们才不会迷茫。”

阿里的核心资产在于数据,腾讯的核心资产在于用户。马云在一面积极应对马化腾围追堵截的同时,当然也不会仅此而已。腾讯之所以显得“多管闲事”、“五花八门”,很大一个原因是马化腾很清楚,在战略上腾讯略逊于阿里,因此战术上下了大工夫,保证自己走在阿里前面。

从形式上看,腾讯和阿里都在向着各自的方向发展。但是因为基于电脑客户端方面,整个互联网基本上已经大局已定,数据之争阿里走在了前面。但接下来,双方的竞争开始向线下以及用户靠拢,这可以说完全是腾讯的主场。

为了把关注点从商家落实到用户,马云开始构建菜鸟网络、投资日日顺物流,还有余额宝的崛起,这些可以说是阿里在战术上的反击。就拿菜鸟网络来说,不仅帮助马云在全国各地拿下不少地,还能加强对电商的控制,以后即便腾讯和京东对阿里形成威胁,也能通过物流去牵制。尽管京东一直以来都是自建物流并且以物流优势自居,但是面对马云庞大的菜鸟网络,京东物流无论是在体量上还是想象空间上,都不是一个量级。

马化腾也知道马云的用意。2014 年 1 月,华南城发布公告称,已与腾讯签订投资协议,腾讯将以 15 亿港元入股。华南城控股有限公司是一家

提供集中C类电商[1]、物流和B2B[2]行业的综合性服务公司，在物流方面颇有建树。腾讯入股华南城前后，腾讯电商、O2O[3]、微信支付等方面频受关注，甚至有传言“微信商城”要开放。虽然面对马云的抗争，马化腾这次没有抢到先机，但阵仗也不能被忽视。

从投资来看，阿里的习惯是基于自身核心资产，组建业务联盟；腾讯是补充短板，构建全局。而现在，马云的思路已经有了一些变化，阿里的很多投资都有牵制腾讯的因素，比如陌陌、游戏等，都涉及腾讯的核心业务。

在未来，阿里和腾讯的竞争会变得无处不在。这一场竞赛，腾讯在追赶战略，而阿里则持对抗战术。

双马的精神碰撞

马云和马化腾是两个性格完全不同的人。

马云的理想很大、很高，是一个理想主义者。他力求让自己站在一个很高的层面，去看待问题和事物的发展，这样更能总揽全局，看清事态。所以马云擅长讲道理，一直以来都以“创业导师”的身份活跃在各大高校演讲。别人都说马云擅长“蛊惑”，一旦遇到什么事情，马云说起来总是头头是道，让你听着觉得很有道理，但是又不太明白。马化腾则是一个典型

---

① 电子商务分为：B2B、B2C、C2C、B2M、M2C、B2A(即B2G)、C2A(即C2G)七类电子商务模式。C类电商指的是C2C和C2A两类，分别为个人与个人之间的电子商务，如淘宝网；和政府对个人的电子商务活动，如社会福利基金的发放以及个人报税等。

② B2B是电子商务的一种模式，指的是企业对企业间的电子商务，中国最大的B2B企业为阿里巴巴。

③ O2O，即Online To Offline，即在线离线/线上到线下，是指将线下的商务机会与互联网结合，让互联网成为线下交易的前台。这个概念最早来源于美国。早在团购网站兴起时，就已经开始出现。作为线下商务与互联网结合的新模式，O2O解决了传统行业的电子商务化问题，是传统行业拥抱互联网的最常用模式之一。

的互联网企业家,技术出身,自己就是一名合格的工程师和产品经理。所以马化腾总是习惯站在产品的角度看问题,习惯站在一线看问题,很直接。不管腾讯做什么,不要说大道理,老老实实用数据说话,马化腾要看的是业绩。

所以这两个人如果放在一起,一个习惯从上往下考虑问题,一个习惯从下往上考虑问题。马云会想着说服马化腾,但是马化腾不会接受马云玄而又玄的说法。没有谁对谁错,只是角度不同,总会在中间碰撞到一起。

马云的理想国

一个理想主义者心里想的事,一般人很难接受。马云毕业于杭州师范学院英语专业,毕业之后第一份工作是大学教师。首次接触互联网,是马云 1995 年为一笔失败的生意出国向西雅图的朋友求助。回国之后,被互联网的神奇所吸引的马云,毅然辞职,创立了中国第一个互联网商业网站——“中国黄页”,并且提出了 B2B 电子商务模式,服务于中小企业。电子商务,这个概念为中国打开了网络交易的大门,同时超前的概念也为马云带来无数质疑和巨大挑战。

马云曾经这样形容自己当时的选择:“我就像一个骑在盲虎身上的盲人。”作为中国电子商务的普及者,马云被很多人视为引领互联网风潮的前辈。其实,从另一种角度看,他的身份并没有如此“先进”,与传统职业——销售员并无二异,只不过,他推销的产品——互联网,在当时比较稀奇,也更容易不被人接受。最开始是推销中国黄页的搜索功能,现在的阿里巴巴、淘宝,也是商家消费者两头推销。

如果说其他人创业是想成为某一个行业的领导者,那么马云创业却不仅是如此,马云想的是成为一个行业的开创者。领导者和开创者的区别很大,领导者是一个领域最优秀的人,甚至可以是后来者,最后后来居

上;而开创者是一个行业鼻祖,第一人,可以不是这个领域最优秀的,但一定是带领大家进入这个行业的人。

虽然阿里巴巴一直是中国电子商务领域最大的企业,但是这并不是马云的理想。马云在别人还没有看到这个领域的时候,固执地打开了这个领域的入口,现在行业成熟了,马云实际上也就没有太多的要求了。

2013年1月10日,马云宣布,阿里集团将进行业务架构和组织结构的调整,成立25个事业部,事业部的业务发展将由各事业部总裁负责。而就在五天之后,马云又抛出一个更加劲爆的消息。1月15日,马云又宣布,从2013年5月10日起,将辞任阿里巴巴集团CEO之职,只保留董事长职位。业界一片哗然,阿里正值关键时刻,正在为整合上市做准备,马云竟然要在此时卸任,让人捏了一把汗。

随着马云卸任的时间越来越近,人们不断猜测马云未来会干什么。卸任不到一个月,马云就公布了答案。2013年5月28日,由阿里巴巴集团牵头,中国智能物流骨干网(CSN)项目启动,除阿里巴巴外,主要参与企业还有银泰集团、复星集团、富春集团、顺丰速运等物流企业,马云担任菜鸟物流网络董事长。

马云在现场说了一番话:“四五年来我们一直在思考一个问题,我们到底能为中国物流做什么?其实国家在整个物流建设上投入了几十万亿,但是效益并不是很高,随着电子商务高速发展,我们必须在中国提升整个国家的社会效益,如何能够帮所有的生产制造、小企业货达天下、货运天下。”

“货运天下”,这四个字能够看出马云的气魄有多大,马云也知道“这是一个理想主义色彩的项目,需要十年左右的时间才能完成”。哪怕是竞争,不管面对什么样的形势,马云的眼光都远远不是眼前的竞争上面,而是基于大理想主义,去做一个别人没有做,也不敢做的事。

马化腾的实用主义

马化腾更在乎的是实用精神,腾讯虽然已经成为一个世界级规模的企业,却总是被业内戏称为“只会抄袭和模仿”的公司。马化腾在互联网领域被称为“全民公敌”,意思是凡是互联网企业在做的事,马化腾都要做。然而马化腾从来不在意这些骂声,对于他来说,实用才是关键,什么有用就要做什么。即便现在看起来没用,但是以后也会有用。

2011 年 1 月,腾讯发布即时社交工具微信,对米聊、飞信、中移动等运营商造成极大冲击;2011 年 4 月,腾讯视频上线,借助 QQ 以及腾讯游戏大力宣传,向土豆、优酷、搜狐等视频巨头发起挑战;2013 年 9 月,腾讯收购搜狗,改变搜索格局,遏制奇虎 360,染指百度的蛋糕;2014 年 2 月,腾讯入股大众点评网,重新发力本地化团购。

在外人眼里,马化腾是一个追求利益的人,哪里有利可图,马化腾和腾讯就跟到哪里。但作为一个真正的企业家,这并不能成为缺点。腾讯几乎什么都不是第一个做,但善于后发先至,这与马化腾的性格分不开。在腾讯内部,任何一个项目都有两个甚至更多团队同时进行,马化腾不相信谁的创意是最好的,他只根据比较来做决定,所以腾讯是一个效率很高的企业。

正因为这种行事风格,腾讯一直都想做的一件事就是社会化,将所有的这些东西都融合在一起。比如打通微博和 QQ 空间,改造视频业务和腾讯影音,打通流量和广告资源等。你在微博或 QQ 空间发布的内容,会同时同步到腾讯的另一平台,甚至几个平台,极大地提高信息流动效率。

相比其他竞争对手,腾讯的盈利手段还少得多,并非腾讯缺乏盈利手段,而是还有待挖掘。马化腾如今所做的事正是让腾讯的资源做到物尽其用。据腾讯介绍,以社交广告为例,腾讯社交广告的点击成本低于业内平均水平 40%以上,注册成本则低于业内平均数 60%。腾讯的利润空间

还有很多,把这些都发挥出来,并不比进入一个新兴市场差多少。

马化腾的这种思路,并不像马云追求本质上的变化,而是追求效率的提升。马化腾是一个专业的计算机精英,正如计算机的本质就是为了提高效率,作为 IT 人,马化腾也延续了这种精神。

曾经的腾讯像是一个破坏者,而如今的腾讯已经不再需要通过破坏去建立优势。就像马化腾说的:“12 年前,我们创业之时像是种下了一棵果树,当时关心的是果树能否赚钱,而 12 年后,当果树开始越来越多,我们开始关心的就变成了果园的气候是不是适宜。”

马化腾并不愿成为所谓的“全民公敌”,可当他想从实用主义开始转变时,就必然会遭遇马云这样的理想先驱。如果说马化腾一直以来都在打基础,那么马云就是在搭天梯。现在马化腾想往上走,高举高打的马云看到基础扎实的马化腾,不禁感受到威胁,只能拦着马化腾的路。

虽然说,未来一定是理想主义与现实主义相结合,但是处于两端的人也肯定会有一场较量。马云和马化腾正是如此,理想与精神的不同角度,注定他们行事的路线不一样,而终点一样让他们走到了一个相交的路口。

谁才是破坏者?

中国有一个江湖,叫做互联网。在长期半封闭的情况下,中国互联网企业缺乏竞争与创新,很多模式都是直接从国外搬进来。所以,一直以来中国互联网除了山寨横行,就是界限分明。界限所代表的就是垄断,如今互联网竞争越来越激烈,也恰好说明这种界限正在逐渐模糊,中国互联网逐渐开始活跃。

2011 年 2 月,中国互联网实验室首次发布了《互联网垄断调查研究报告》。其中指出,我国互联网产业已经出现“寡头垄断现象”,尤其是百度、腾讯和阿里巴巴,已经各自在搜索引擎、即时通讯及电子商务三个领域占

领了绝大部分的市场份额。另外，这份报告还指出，某些互联网寡头滥用垄断地位，为了行业竞争不惜侵犯网民权益，破坏了互联网行业的正常生态。

“互联网寡头”，马云和马化腾首当其冲。一方面，这些“寡头”为中国互联网以及中国用户做出的贡献不容置疑；另一方面，这些“寡头”也随时能够改变互联网规则，用户没有选择的权利。

不管是马云，还是马化腾，都不是完全无私的，都有自己的想法。当想法与用户之间发生冲突，该如何抉择？

2010 年 10 月，腾讯和奇虎 360 之间发生的一次事件让用户体会到了这种威胁。腾讯在一年前为了进入互联网安全领域，推出了 QQ 医生，定位于安全软件，但行业占有率不高，表现很平淡。而当时奇虎 360 是安全领域的老大，奇虎 360 称腾讯使用了捆绑并且强制推广的方式。随后，腾讯观测到，QQ 医生的卸载量出现上升，于是开始反击，对奇虎实施更为直接的攻击举措。

用户电脑成了腾讯与 360 的战场，双方开始用弹窗进行口水战。至此，用户利益已经完全被这些公司所忽视。但这些都还不够，奇虎 360 决定要推出一款名为“扣扣保镖”的安全工具，可以通过禁用和开启 QQ 各种插件功能来使 QQ 启动程序变小。腾讯除了发表言辞激烈的声明之外，要求自己内部员工卸载所有奇虎 360 旗下的软件。最后，双方都在软件上进行了改动，短期内用户只能选择安装其中一款产品。

尽管这次事件并不存在哪一方对错，但是对于用户来说，双方都是错的。因为站在用户的角度，不管互联网领域发生什么样的竞争，用户都不会发生变化。用户应该是竞争双方争取的对象，而不是胁迫的对象。

当马云和马化腾碰撞在一起，除了竞争之外，也多了一些关乎“道义”的争夺。双方都力图让自己师出有名，将对方放在“破坏者”的位置上。

早在 2006 年，腾讯推出 C2C 平台拍拍网时，据马云透露，淘宝网总裁

孙彤宇曾经和马化腾吵过架,主要是因为腾讯从淘宝网挖了很多人过去。马云毫不掩饰地指责马化腾:“我自己认为挖人很累,互联网同行竞争应该遵守一定的游戏规则,光靠挖人很难做到创新。而现在腾讯拍拍网最大的问题就是没有创新,所有的东西都是抄来的。”

而2011年,因淘宝商城提高保证金和技术服务费,引发了众多中小卖家的“恶意购买攻击”,马化腾也指责淘宝擅自破坏规则。不仅如此,腾讯QQ商城还高调打出“亿元营销资源大放送,仅收取2万元保证金,不收取技术服务年费”的广告,迅速吸引了众多中小卖家。

关于“破坏者”这个定义,与其说是为用户着想,不如说是为了给竞争与攻击寻找借口,让自己站在道德制高点上。究其本质,依旧脱离不了商业利益。所谓“破坏者”,只是所处的行业和角度不同。

马云筹备菜鸟物流网络,可以说是革了物流行业的命。关于淘宝上的快递公司,有EMS[①]、顺丰、四通一达[②]、宅急送、天天等十多家,其中除了顺丰相对高端,虽然服务较好但价格太贵,其他的快递公司的服务质量根本无法和京东苏宁自建物流相比。快递行业一直以来都是投诉率居高不下,骂声一片,这已经严重影响了淘宝、天猫的用户体验。虽然阿里巴巴目前在电子商务上还是绝对领先,但想在5年、10年后继续保持霸主地位,就要改善物流,应对那些自建物流的竞争对手。

但是如今的快递公司虽然竞争激烈,但都是自己赚自己的钱。马云横插一脚,要来重新规划整合,如果有损失算在谁头上?虽然说在菜鸟物流网络中,顺丰以及三通一达[③]都各自出资5000万元占了1%的股份,但这更多的是看在马云以及政府的面子上。不管马云要干什么,他们不会全力相助,还是会以自己的利益为先。

---

① EMS,即 Express Mail Service,邮政特快专递服务。是中国邮政提供的一种快递服务。

② 四通一达,是申通快递、圆通速递、中通速递、汇通快运和韵达快递五家民营快递公司的合称。

③ 三通一达,指投资菜鸟物流的申通、圆通、中通和韵达四家快递公司。

姑且不论以后的利益如何分配,仅仅是这些快递公司在网店分布上的高度重合,如果进行整合,撤点就是一笔不可估量的损失,谁也不会愿意。马云曾经也想过做物流,阿里也尝试自己投资快递公司,如星辰急便,但是都失败了。而现在马云是想重新制定物流行业的规则,如果说在电子商务上马云曾经是创造者,那么这一次马云是要做一个“破坏者”。

马化腾也不能幸免。腾讯在游戏领域一直被视作“破坏者”,阿里进军游戏之际还不忘指责:“我们对游戏市场垄断、山寨的现状表示遗憾,对腾讯游戏一家独大,对游戏生态的破坏很不满。”

如果硬要冠上“破坏者”之名,那么马云可以算是市场规则的“破坏者”,改写旧的规则,建立新的秩序;而马化腾则是市场竞争的“破坏者”,用户开道,蛮不讲理。当竞争从市场争夺转向用户争夺,就已经不存在所谓“破坏”,而是“培育”。不管是马云建立规则,还是马化腾建立产品,其目的始终都是培育用户习惯,改变用户的行为。

第二章

崛起路上

腾讯向左，阿里向右

腾讯和阿里可以是两家完全不一样的公司，如果是十年前，没有一个人能预见到今天它们的竞争会如此激烈，仿佛它们本来就是“同行”一样。马云与马化腾的风格迥异，造就了阿里与腾讯的背道而驰，不同的企业基因与不同的路径依赖。条条道路通罗马，只要不是两条永远平行的直线，就总会有相交的一天。

起点决定方向

腾讯一路走来，最重要的就是 QQ 这个核心资源。QQ 是一款免费的即时聊天软件，可以说马化腾走的就是一条从免费到收费的路。普通用户对 QQ 的认识或许停留在“这是个好用的即时通讯工具”，绝大部分用户没有花一分钱来使用它。不仅是 QQ，还有腾讯的其他产品，例如微信、QQ 音乐、QQ 视频、腾讯新闻等。对于用户来说，完全可以免费使用腾讯的大部分产品。而腾讯不仅需要支付人工费，还要提供庞大的服务器，服务器运营也需要成本。

那么，腾讯是如何通过这些成本不低的免费工具来实现盈利的？这就是腾讯的最初关乎生死的起点。

QQ 的门槛并不高，对于精通互联网的人来说，这类即时通讯产品并没有独特的竞争力。尤其是在马化腾创业的时候，姑且不论当时的互联网还没有付费的习惯，即便想付费也要先解决支付难题。所以，虽然 QQ 有不少用户和流量，但是如何将这些变现，也就是用什么方式盈利是当务之急。

注册用户的增长，一方面代表 QQ 的成绩，一方面也代表越来越大的维护成本。在这种境况下，马化腾甚至动起了出售公司的念头。而问题是，QQ 模仿的对象 ICQ①，正因为同样的问题夭折，被美国在线以 4 亿美元收购。马化腾找过中华网、新浪，打算以 100 万元出售 QQ，可考虑到盈利模式不清的问题，没有人愿意接手。马化腾甚至想过收注册费，甚至真的实行过一段时间，但是依旧很难持续。

2001 年，QQ 的注册用户达到 5 000 万。经过一番选择，马化腾开始收广告费，效果不错。与此同时，腾讯推出了手机 QQ，通过与电信运营商合作，进行手机流量运营分成。此时马化腾暂解燃眉之急，QQ 也走上正轨。而真正让腾讯一发不可收拾的，则是费尽心思的会员服务，看着收入不断上涨，马化腾终于找到了一条能够带来未来的商业模式，也决定了腾讯走上虚拟运营商的道路。

纵观腾讯推出的每个产品，虽然产品形态不同，但从盈利方式上一直围绕相关多元化，盈利设计的逻辑始终一致。各项业务的商业模式虽有着不同的定位、业务系统，但共用的核心资源能力都是把聚集的流量通过虚拟产品、服务变现，实现货币化收入。游戏、音乐、视频，再到如今的微信，无一不是如此。

如果说马化腾选择的是一条基于虚拟的路，那么马云的生意显得更

---

① ICQ，是一款即时通讯软件。1996 年，三个以色列人创建的，即“I SEEK YOU(我找你)”的意思。

加真实。虽然电子商务本身是基于互联网，但是其本质上存在真实的买家、卖家以及商品。

马云在成立阿里巴巴之后，确立的发展方向是“达摩五指”：诚信体系、市场、搜索、软件和支付。不管做什么，都是为了构建一套让电子商务能够良好运行的保障体系。马云所走的路每一步都很清晰，正是因为阿里巴巴的盈利模式要比 QQ 清晰得多。

“永远为中小企业服务”，这是阿里巴巴一直以来对客户群体的定位，在今天看来，这一准确的定位，也决定了阿里巴巴的发展路径和收入模式。就在马化腾绞尽脑汁思考 QQ 应该拿什么做生意的时候，马云却在准备拿别人的东西来做生意，自己当一个心安理得的“中介商人”。

马云看到，中国经济环境复杂，90％的企业都是中小企业，中小企业和民营经济是推动中国经济高速发展的重要力量。但是由于个体很小，地理分散，这些中小企业很难形成一个产业生态。把这些中小企业聚集起来，并不是像开发商圈那样，也没有哪个商圈有这么大的地盘容纳这些企业。能够做到这一点的，只有电子商务。一家中小企业是弱小的，但数千万家企业通过电子商务聚集到一起，就能成为一股非常强大的力量。而对阿里巴巴来说，不需要去做其他事情，只要把这一项生意做好，就有足够大的市场和盈利空间。

这就是虚拟生意和实体生意的区别。马化腾必须不断地思考，能够提供给用户什么？能够把什么卖给用户？用户对什么有兴趣，腾讯就提供什么产品和服务；而马云归根到底是一个中间人，只需要考虑怎样让卖家更方便地卖东西，让买家更方便地买东西，至于用户想买什么就去找什么卖家。

战略决定选择

在战略层面上，大部分人都认为阿里的格局要大于腾讯。

对于互联网企业来说，数据资产很重要，尤其是腾讯这样基于虚拟资产发展起来的公司。可现在的情况是，阿里的虚拟资产比腾讯更加丰富。这也是两家公司不同的商业模式所决定的，腾讯面对的是用户，围绕用户来赚钱，而阿里需要同时面对用户与商家，从双方身上赚钱，角色的多样化让阿里接触到的数据要远远多于腾讯。

所以，从阿里和腾讯的发展过程以及早期布局上来看，马云和马化腾所选择的路线有很大的区别，几乎完全不具备共同点。

马云在重组阿里巴巴组织架构的时候，就考虑到了战略方向。在企业内部架构调整时，马云不同于常规的企业建立事业部，而是组建针对个人、企业的事业群。比如，阿里巴巴电子商务和阿里软件构成一个事业群；淘宝、支付宝构成一个事业群。马云将相关性大、联系紧密的部分放在一起，以便更好地协同。

马云一开始就建立了非常完善的战略架构，以后只需要围绕着战略方向和发展形势进行优化、调整，设计最佳方案即可。

2012 年 7 月，马云也进行了最新的一次调整规划。将旗下主要公司归类为 7 个事业群：淘宝、一淘、天猫、聚划算、阿里云、阿里国际业务以及阿里小企业业务。马云将之称为“七剑”。在 7 个事业群中，阿里国际业务以及阿里小企业业务原本只是独立子公司，但是随着阿里大战略的侧重点与方向的调整，被提高到事业群的层次。

阿里巴巴自成立以来虽然没有大的变化，但一直不断在进行调整。2011 年，淘宝分拆为淘宝网、一淘网、天猫，经过调整后，淘宝、一淘、天猫将更加专注和聚焦于自身业务，在各自擅长的业务领域发挥所长。同时，马云表示将对分拆后的三家公司合理授权和调配资源，适应不断变化的市场情况，充分打造应对各自领域的核心竞争力。

阿里就像一个魔方，在马云的大格局下，早早地就已经涂好了魔方的每一块。当形式发生变化，马云只需要扭转魔方，调整到合适的应对方案

即可。阿里不管做什么新的改变，通常都是从已有的业务中剥离出来进行培养，改变架构与短期战略。

而腾讯更像一个金字塔。

马化腾一开始花了很长的时间、精力和投入，来打造腾讯的基础，这个基础就是用户群。这为腾讯奠定了坚实的基础，就像一个金字塔的基座。这也导致马化腾不管做什么决定，都需要围绕这个基座去思考。腾讯之所以显得格局没有阿里大，正是因为马化腾被这个基座所限制。

基于此，腾讯一直以来的四处扩张就容易理解了。马化腾给腾讯建立了如此大的一个基座，不在上面添砖加瓦岂不可惜。这造就了腾讯产品丰富，盈利方式多样。马化腾走了一条和马云完全不同的产品路线，对他来说，哪个产品能带来盈利空间，就可以往金字塔上面放。所以，腾讯这个金字塔也越来越高，盈利能力越来越强。

2001 年，SP 收费[①]模式兴起，腾讯与中移动的合作，中移动每月通过短信通道向手机 QQ 用户收取 5 元资费，腾讯与中移动以 2∶8 分成。2002 年，移动增值业务给腾讯带来了 2 亿元的收入，占其总收入的 76%。说到底，SP 模式是在变相地收取手机移动 QQ 使用费，不过没有庞大的用户也不可能有利可图。

随后，腾讯开始虚拟商品销售模式，推出了“网络虚拟形象”，并为满足这种用户价值提供产品和服务：QQ 秀[②]和虚拟产品。这种虚拟商品销售的商业模式之所以成功，完全取决于腾讯数量庞大的用户基数。没有庞大而活跃的用户群，初期用户就低，流通与展示的机会就少，后续用户就会乏力。

---

① SP 收费，指的是你使用移动的一些增值业务，但是这个业务提供方不是移动，移动只是代替 SP(Service Provider，服务提供商)公司收取费用。

② QQ 秀是一个 QQ 虚拟形象设计系统，您可以选择 QQ 商城的虚拟服饰、场景和人物形象来装扮您在 QQ、QQ 聊天室、腾讯社区、QQ 交友等服务中显示的虚拟形象。

腾讯的“用户效应”更典型的表现在游戏领域。2003 年，腾讯推出 QQ 游戏客户端，并通过 QQ 弹窗推广，结合之前的收费模式，不仅获得了很大一批休闲游戏用户，而且很快实现盈利。

马化腾看似毫无章法、四处出击，实际上有清晰的战略扩张，以用户为基础进入互联网一切可以进入的领域，快速转移用户群，占领市场份额。业务多元化虽激进，但并未轻易“跨界”，这里的“跨界”就是脱离 QQ 的用户基础。因此，腾讯的多个业务版块几乎全部都在盈利，并且组成一个庞大的产品体系。

马云组建了一个变化诸多，想象力巨大的魔方；马化腾搭建了一座基础扎实，层级丰富的金字塔。虽然选择的路径不一样，但是结果是一样的。毋庸置疑，腾讯和阿里都是互联网领域的领先企业。

淘宝横空出世，腾讯跑马圈地

2003 年，可以说是马云创立阿里巴巴之后最重要的一年。这一年阿里巴巴遭遇天灾，或者说整个中国遭遇天灾，非典肆虐。阿里巴巴刚刚稳定下来，但是在非典的阴影下，阿里巴巴一名员工疑似非典病例，整个公司所有的人都不能到公司上班，只能在家里通过即时通讯软件相互沟通，尽量维持工作。

但就是在这样不稳定的一年，日后占据阿里巴巴半壁江山的淘宝横空出世。

马云在一边专注阿里 B2B 业务，构建企业与企业之间的电子商务的同时，还想到了另外一个相关领域，即 C2C，个人与个人之间的电子商务。美国 eBay 就是其中的佼佼者，而当时，国内已经有了第一家 C2C 电商网站，那就是易趣。而易趣的商业模式几乎是照搬的 eBay，无论是网站结构还是盈利模式。

2002 年,eBay 为了进入中国市场,采取直接的手段,投资 3000 万美元入股易趣,获得易趣 33%的股份。而一年之后,eBay 再次大手笔投入 1.8 亿美元彻底掌控易趣。至此 eBay 易趣占据了中国电子商务 C2C 市场高达 90%的份额。

而同一时间,阿里已经稳定,马云开始观察和研究整个电子商务市场的未来。注意到 eBay 和易趣这件事,马云想到:“在电子商务是没有边界的,什么 B2B、B2C[①]、C2C,都是人为制造的界限,个人对个人的交易做大了,就是企业对企业的交易。”

于是马云对 eBay 做了深入研究,结果发现 eBay 的平台,从架构和思想上其实跟阿里巴巴没有太大区别,因为 eBay 也已经不再局限于 C2C 业务,而开始尝试 B2B、B2C 业务。所以马云认为,阿里巴巴未来也不会局限于企业与企业之间,而是囊括整个电子商务。

因此,马云开始筹备淘宝。2003 年 4 月,马云将整个任务交给了时任阿里巴巴投资部高级总经理的孙彤宇。当时孙彤宇了解到易趣在 eBay 接手之后,虽然已经占尽先机。但是由于 eBay 本身的美国基因,文化的不同导致易趣在很多地方并不适合中国网民,对于中国网民来说还存在很多问题和缺陷。

其中最为重要的就是收费模式,易趣在独立期间实行交易免费,但 eBay 接手后延续了美国策略改为收费,虽然经济效益有所上升,但是对于尚不习惯收费的中国用户来说,对此颇有微词。于是,在孙彤宇秘密筹备淘宝期间,就已经和马云商量好,淘宝推出时采取免费策略。孙彤宇后来对外表示:“在那个时候就采取收费模式,我们觉得在时间上并不适合。所以我们在去年一直呼吁大家以培育市场为目的,不要急着去收钱。”

---

① B2C 是 Business to Customer 的缩写,中文简称为“商对客”。这是电子商务的一种模式,也就是通常说的商业零售,直接面向消费者销售产品和服务。

另外 eBay 作为美国公司,在吸收易趣之后,对之前的中国管理层并不信任。而是将一切决策权都拿到美国总部,任何一个决定都必须通过美国总部下达。对于 eBay 来说,中国市场还没有一个值得他们正视的竞争对手。

2003 年 5 月 10 日,淘宝网正式上线。马云宣布的第一个决定就是:淘宝三年免费。此举吸引了大量易趣用户,一下就击中了易趣的软肋,短短 20 天,淘宝注册用户就超过一万。马云一边利用阿里巴巴在电子商务上的经验为淘宝服务,一边投入大笔资金,2003 年 7 月 7 日,阿里巴巴正式宣布注资淘宝网 1 亿元。

就在 eBay 的大意之下,淘宝短短一年实现爆发式增长。

在取得突破之后,马云开始构建第二道防线,即安全支付。电子商务在成长过程中,曾经受到信用安全很大的困扰,交易纠纷非常频繁。2004 年底,马云推出第三方支付平台支付宝。以阿里巴巴积攒下来的信誉为保障,通过跟国内主要银行以及相关部门的合作,将直接交易转变为中介交易,以支付宝去管理卖家的个人信用与企业信用,从而极大地压缩了虚假交易的活动空间。

支付宝的出现激发了阿里巴巴以及淘宝用户的极大热情,在中国电子商务领域引发了热烈的讨论,几乎所有的跳蚤论坛都提供有支付宝交易的接口。当时中国电子商务正处于高度发展时期,但正是由于安全性难以保障,大多数人还持观望姿态,支付宝的推出解决了困扰电子商务的一个巨大障碍。

而与此同时,eBay 易趣却依旧遭遇各种支付障碍。虽然早在 2003 年,eBay 就收购了美国最大的网上支付工具 PayPal,但由于公司磨合、版本改造等问题,直到 2005 年 7 月,PayPal 才接入中国地区服务。而这个时候,淘宝的支付宝已经升级为第二代。而由于软件使用习惯和跨国界交易等问题,PayPal 的操作流程非常繁琐,远远无法满足中国用户的

需求。

至此,淘宝网开始超越 eBay 易趣,并且将之远远抛在身后。2006 年,淘宝网成为亚洲最大购物网站,也成为阿里巴巴举足轻重的一部分。

就在马云构建宏大淘宝的时候。马化腾正开始腾讯的多元化之路,为了上市之路而奔波。

2002 年,得益于中移动运营商的 SP 收费模式,暂解了腾讯收入的燃眉之急,占到腾讯公司整体业务收入的 76%。一方面,马化腾推出了 QQ 秀、QQ 彩铃、图片等新的移动服务;另一方面,因为看到新浪、搜狐、网易等门户网站上市得到资本支持,马化腾也开始尝试让腾讯多元化,为上市做准备。

马化腾选择的第一项尝试是游戏。由于 2001 年盛大推出客户端游戏《传奇》大获成功,中国网络游戏市场被彻底引爆,一时间各大互联网企业都开始涉足游戏。2002 年,马化腾也开始尝试做游戏,但是在当时腾讯的管理层,有不同意见,认为游戏离腾讯还很远,没有一个人懂行。

最后腾讯引进了一款韩国游戏《凯旋》,结果当时由于缺乏网络游戏运营经验,《凯旋》的市场反应并不强烈,马化腾组建的游戏团队也都全部离开了腾讯。客户端游戏失败之后,腾讯内部经过讨论,认为“腾讯做棋牌类游戏的平台比较合适,做大型网游离腾讯太远了”。

于是马化腾就继续按照老一套策略,基于 QQ 来开发休闲游戏平台。2003 年,腾讯推出了 QQ 游戏客户端。不过 QQ 游戏平台立即遭遇到和淘宝出生时一样的问题,那就是先入为主的竞争对手。在当时,联众是国内最大的休闲游戏平台,占据了国内休闲游戏市场份额的 80%以上,其创始人鲍岳桥也是中国软件行业最早的技术牛人。

可接下来更加巧合的是,QQ 游戏平台和联众的竞争,几乎与淘宝跟易趣如出一辙。2004 年,联众被韩国最大的网络游戏集团 NHN 收购,出于策略调整,NHN 妄图以联众为起点,进军中国大型游戏市场。在将大

量的韩国网游资源转移过来的同时，联众原有的休闲游戏业务也逐渐陷入停滞。而得益于QQ用户的快速增长，QQ游戏平台也抓住这个时机，后来居上，一跃成为国内最大的休闲游戏平台，也成为QQ客户端一个极具意义的附加产品。

和马云一样，马化腾这一次也极具运气。在开发游戏平台的过程中，马化腾的第二个多元化是门户。彼时新浪、搜狐等门户基本上都通过广告业务实现了盈利，马化腾也打算通过门户来开发广告业务。

2003年年底，马化腾正式推出腾讯网。虽然不容忽视的是，腾讯网的浏览量非常可观，增长迅速，但腾讯网的广告业务却并不受期待。相比于其他门户网站琳琅满目的广告，最初选择腾讯的商家寥寥无几。究其原因也恰恰是在QQ用户上，QQ庞大的用户群一方面带来了可观的网站流量，但QQ的主要用户尚且定位于青少年与学生，对于广告商来说，需要考虑用户人群与广告本身的契合度。

尽管如此，马化腾并没有放弃门户。虽然目前腾讯网的作用尚不明显，但是依旧可以对其他业务，比如QQ游戏平台以及QQ秀商城等起到一个展示作用。只要随着腾讯网的不断完善，和广告精准营销，广告业务的进展也不是不能改善。而且对于未来的腾讯，必须是各方面全面发展，门户也是不可缺少的一部分。

马化腾的多元化战略，让腾讯成功上市。2004年6月16日，腾讯在香港上市。腾讯的成功上市让马化腾更加坚定了多元化的前进道路，而这一次不得不提的是电子商务，也是马化腾正式遭遇马云的时刻。当马化腾四处奔波、忙于上市的时候，马云已经用淘宝打下了几乎整个电子商务市场。

狭路起烽烟

电子商务可以说是马云和马化腾最早的一次交锋。

2004年,成立仅一年多的淘宝以迅雷不及掩耳之势拿下中国C2C市场超过40%的份额,已经与易趣不相上下,结合阿里巴巴B2B业务,马云可以说成功地占领了中国电子商务的先机。而这一年,腾讯也完成了上市,上市之后拿着从资本市场得到的巨额资金,马化腾也不需要再为了腾讯的生死而烦恼,下一个目标恰恰是电子商务。

2004年10月,马化腾成立C2C项目,钦兵点将快速进入开发阶段。2005年9月,对照马云的淘宝网、支付宝,拍拍网、财付通一起上线。基于马化腾一贯的推广思路,拍拍网、财付通迅速接入QQ客户端,腾讯的一切资源全部打开,全力推广拍拍网。

战争从来都不是一个人的事。虽然马化腾的拍拍和财付通有模仿马云的嫌疑,但马云也给了马化腾一个进攻的机会。2006年3月,拍拍正式运营之后,时隔两个月,马云与淘宝遭遇到一个巨大的麻烦。

2006年5月,历时半年开发,淘宝网推出一项服务"招财进宝",即竞价排名服务,是淘宝网为愿意通过付费推广,而获得更多成交的卖家提供的一种增值服务。据马云介绍显示:卖家以自己在"招财进宝"所支付的费用价格高低,进行商品排列,出价高的卖家会"暂时"排在前面。但随着适时交易数量更新,交易量高的卖家会排列在前面。

此项收费政策推出后,马云遭受到了巨大压力。不少业内人士认为,马云是采取先免费,在市场份额达到一定程度以后再收费的策略,因此"招财进宝"的推出,也可以看成马云对未来收费的一种思考。

面对淘宝采取收费政策,淘宝卖家聚集起来,于2006年5月25日发起罢市活动,决定5月30日起开始提取支付宝中所有现金,6月1日开始罢市,开始拒绝卖商品,并向买家解释不卖商品的原因是因为"招财进宝"。

随着罢市活动愈演愈烈,马云宣布向2 000万用户开放投票,以此决定"招财进宝"服务的去留。网上调查的第一天,有超过60 000名淘宝用

户参与了投票，其中63%的人表示“目前不完全适合淘宝，取消招财进宝”，37%的人选择“对招财进宝进行不断的完善，保留招财进宝”。

反对派占尽优势，马云关停“招财进宝”。虽然马云做出解释：“三年不收费的承诺不会改变，‘招财进宝’并不是为了收费。”马云认为，按照目前的排名方式，对于后上架的商品非常不公平，并不能有效地反映销量与商品受欢迎的程度，淘宝只是希望通过这一服务调节市场环境。但几乎没有卖家支持马云，归根究底这项服务对于淘宝来说，依旧是收取了费用的。

而正在马云为“招财进宝”焦头烂额之际，拍拍网渐渐浮出水面。互联网上有声音指出，对淘宝的骂声之所以如此激烈，是因为背后有对手在捣乱，不仅如此，网上还流传出一份完整的雇佣合同内容，称腾讯拍拍网与此有关。虽然并没有确切的证据，但马化腾推出的一系列类似淘宝的产品以及拍拍上线的巧合时间，都让马云耿耿于怀。

虽然腾讯第一时间发表声明：网上出现的腾讯拍拍网与第三方公司合作策划公关攻击淘宝网的行为纯属造谣，并且该事件已经对腾讯公司以及拍拍网的形象造成了极大伤害，腾讯公司法务部已完成相关证据保全，拍拍网将会通过法律手段来捍卫自己的权益。

但马云对此并不相信。淘宝网公开表示：“遗憾地看到某些公司以异常恶劣的手段去欺骗、误导众多网上购物用户，搅乱市场秩序。”虽然没有明确指出拍拍网，但是显然马云抱着宁可信其有不可信其无的态度。

对于淘宝而言，有一种得之“免费”，失之“免费”的味道。当初面对强势的eBay和易趣，马云扛着“免费”大旗一举杀出一条血路，于是卖家们奔向淘宝；如今历史重演，淘宝尝试用收费策略来规范市场秩序，却半路杀出拍拍网，抢走了淘宝的“免费”旗帜，反将之用到淘宝身上。

2006年6月，拍拍网再次宣布：自即日起，拍拍网将对所有个人卖家至少完全免费三年。期间，拍拍网将不会向个人卖家收取任何费用，做到

真正完全免费。不仅如此,拍拍网还推出一项活动,名为“蚂蚁搬家”。拍拍网的首页甚至设置了“淘宝店主搬家签到处”,打出“将免费进行到底”的旗号,做出“搬家就送推荐位,开张就送大红包”的承诺。

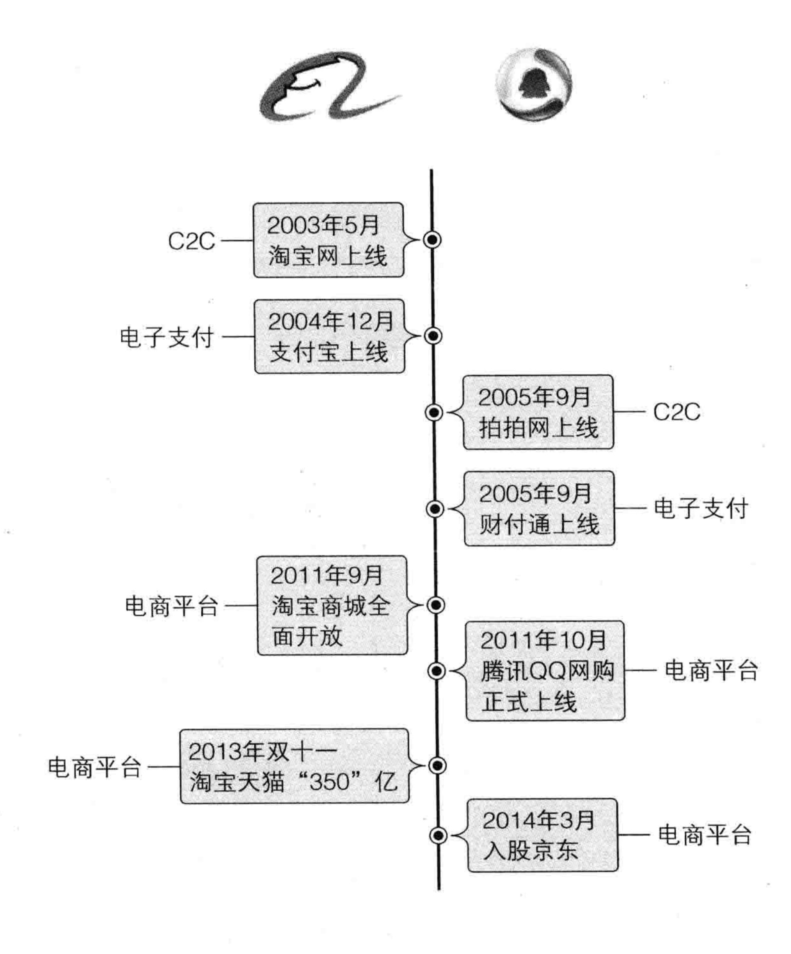
腾讯此举,更是坐实了马云的判断,不管谣言是否真实,把其归咎在马化腾身上都不算冤枉。就此,阿里巴巴和腾讯的第一次冲突彻底公开,就像马云说的:“竞争是一种游戏,马化腾这招用得很好,这就是竞争的味道,竞争让你永远保持高度警惕。”

面对这样的形式,马云进退两难,不管拍拍网将来的成长如何,与淘宝之间的矛盾都已经无法调和。马云全面放弃了“招财进宝”的想法,并且对淘宝网总裁孙彤宇提出更进一步的要求:“三年内不准赢利。”

马云一开始说过:“很不理解为什么大家这么反对‘招财进宝’。”可见马云对于自己的构想还是非常信任。但面对横插一脚的马化腾,即便有不甘心,马云依旧果断结束了“招财进宝”,并且表示以后也不会启用,甚至从“三年免费”到“三年不盈利”。尽管马云从心里看不起拍拍网,但的确已经把马化腾放在了竞争对手的位置上。

第三章

电商博弈：谁才是老大？



先入者为王

马云在电子商务领域占据了多大的先机，从一句话上可以看出来，阿里巴巴首席市场官曾在微博上抛出一个观点："赚钱的电商，都在淘宝。"随着阿里巴巴和淘宝带来的巨大影响，一时间资本市场都开始追逐电子商务公司。

但问题是，除了淘宝之外，其他电子商务企业几乎没有赢利的个案。

根据公开数据：京东商城2009、2010、2011和2012年，分别亏损1.03亿元、4.12亿元、12.84亿元和17.23亿元；唯品会2009、2010和2011年，分别亏损138万美元、837万美元和1亿美元；凡客2010和2011年，分别亏损6 800万元、4.86亿元；当当网2011和2012年，分别亏损2.8亿元、4.4亿元……

淘宝的盈利征途

淘宝费尽心思击败了易趣，成为中国最大的网上交易平台，也用"免费"圈住了自己。在为成千上万的买家、卖家提供这么久的免费服务之后，马云正试图找回最基本的商业逻辑，把这些庞大的客户群以及巨大的在线消费金额转化为自己的收入。否则，淘宝的第一地位还有什么意义可言？

淘宝需要很大的维护成本，这一点毋庸置疑。2007年3月，曾担任阿里巴巴旗下雅虎中国CEO的谢文对外透露：淘宝网每年至少需要3亿元投入，作为研发、带宽、服务器折旧等方面的成本。

阿里巴巴方面，除了先期在淘宝推出之际宣布投入1亿元资金。随后也宣布未来五年将对淘宝网投入50亿元，并继续延续免费策略。可见如果没有阿里巴巴的先发优势，淘宝不会如此轻松。据透露，淘宝刚开始

的收入模式，主要是通过各种类型的小额广告、厂家广告、按效果付费的广告，以及针对商户需要推出的增值服务。

看起来，马云此次和马化腾最初在 QQ 上所做的事有些类似，都是利用先发优势，为积累的用户提供增值服务。

尽管“招财进宝”全面失败，但马云并没有放弃提供功能上的服务。2007 年，淘宝推出了一个新的插件“旺铺”，它可以使店标和图片显示得更大、可以自定义产品展示的位置。并且如果卖家愿意加入“先行赔付”计划，只要卖家通过认证，有实体店铺、有工商局认可的营业执照，那么只要买家需要进行退货换货，就由淘宝来承担退货费用。可以说，这由淘宝出面，来为个人卖家提供信用保障。而这一款插件的收费标准仅每月 30 元，大多数卖家都愿意接受这样一个对他们有利的工具。

但这些小额收入是无法赶得上淘宝巨大的成本的，不管是考虑未来上市，还是自主发展，年交易额已经超过 1 000 亿元的淘宝如果无法盈利，即便是从主观上而言，对马云来说也是很难接受的。

没有谁愿意一直为一家亏损的公司烧钱，即便是已经成为业界老大的淘宝，马云显然明白这个道理。所以，马云开始着手在不违背淘宝免费的前提下，梳理淘宝可能的商业路径和收入模式。

那么，淘宝是什么时候实现盈利的？

2007 年 12 月，淘宝网宣布正式进军 B2C 市场，这一举动的关键在于，打通了阿里巴巴与淘宝之间的隔阂，不再将企业与个人强制地分割开来。过去企业商家主要集中在阿里巴巴上，即便在淘宝上可以进行交易，但也只是以企业名义，而非淘宝认证的“专卖店”，没有名牌身份。

而现在，淘宝卖家可以用“品牌专卖”的名义，在淘宝上认证品牌旗舰店，可以用较高的价格，与网店上良莠不齐的商品相区别，这些卖家主要是品牌代理商、甚至是品牌自己。对于这些品牌商家而言，收费阻力就要小得多，他们更多的是看中能够有多大的回报。因此，马云这次的收费方

式几乎没有任何阻碍就推行下去,通过直接向卖家收取保证金、佣金、广告和市场推广费用等带来营收。

这不仅给 C2C 市场中高级别商家提供了一个品牌提升的机会,对于个人商家来说也不会造成什么直接影响,同时也从一定程度上保障了对品牌商品有需要的用户需求,可谓一举多得。对于已经完成了用户积累,拥有众多品牌商家的淘宝来说,这种收费方式很快成为淘宝网最重要的营收来源之一。

2008 年 6 月,日本著名服装品牌优衣库接触淘宝,打算在淘宝开设旗舰店。优衣库以及之前已经入驻的诺基亚、戴尔等国际品牌,无非都是希望借助淘宝的超大人气,对中国市场产生一定的影响。不过,它们也必须为此支付一定的佣金。

优衣库的创始人、迅销集团董事长柳井正曾表示:“在中国众多的网络销售平台当中,淘宝网以其超越 1 000 亿元的营业额,1 亿以上的会员数稳稳地占据亚洲网络零售市场的领先地位,优衣库将借助淘宝网庞大的消费群体,在短时间内提高其品牌认知度和影响力。”

这其中,马云提前推出的支付宝抢占了不小的先机,支付宝早早地占据了中国电子商务交易支付份额的 50%以上。对于大部分中国网络消费者而言,已经相对比较熟悉和习惯使用支付宝完成交易。

实际上,很多外国知名品牌在进入中国市场之后,都有自己的官方销售网站,隶属品牌商独立管理。但是由于一些国家差异、支付习惯等原因,导致消费者在下单的时候,发现交易很难完成。因此,这些国外品牌商在维持各自独立网站的同时,也需要在淘宝上有自己的旗舰店,让消费者能够通过更简单、更习惯的流程完成交易。

在淘宝与优衣库达成合作的协议中明确指出,优衣库会设立两个页面,一方希望保持优衣库完整无误的品牌形象,即独立官方网站;另一方更看重简洁、高效的购买流程,也就是淘宝商城旗舰店。当然,负责为优

衣库独立网站架设结算体系的是支付宝，进行技术维护的则是淘宝。

除此之外，马云对淘宝的广告业务也进行了调整。由于开店时间的关系，淘宝的大部分生意来自开设较早的普通网店。但是随着淘宝店铺越来越多，被淹没的可能性就越来越大，即便是过去一些销量很好的店铺，有时候也很难被人发现。马云将广告投放折扣金额从投放 100 万起调整为投放 5 万元起，同时推出了另一项增值服务“淘宝直通车”。

“淘宝直通车”虽然与“招财进宝”一样也属于竞价排名、按效果付费的广告业务，但不会影响其他用户。淘宝专门开辟出了一块地方，作为这些广告用户的推荐场所，并且并非按照交易量自动排名，而是采取按照广告效果收费的统一对待方式。随后，按效果付费的广告业务也成为淘宝的主要收入之一。

电商流量之争

马云很清楚淘宝的优势在哪里，好不容易积累了庞大的用户群，为淘宝树立起可靠的竞争壁垒。但与马化腾直接与 QQ 用户之间产生交易不同，马云并非直接与用户产生交易，而是帮助商家交易。不管怎么做，淘宝也不可能达到对所有的商家同样对待的条件。因此，不管进行怎样的商业化尝试，必须尽可能地将对普通卖家的影响降低到最小。

只要掌握好这一点，淘宝以及支付宝的先发优势就尽皆爆发。

对于其他竞争对手而言，积累用户是最困难的阶段，因为作为电子商务交易平台，只要没有足够的用户基数，那么像淘宝这样的收入模式就完全无法发挥出作用。而在支付方式上，一种新的支付方式必须经过时间以及用户的考验，短时间内很难与支付宝展开竞争。即便是后来腾讯的财付通，也是依托于腾讯庞大的用户群才能有所成效。而像京东、凡客、当当等电商企业，在支付方式上几乎很难与支付宝以及财付通抗争。

在马云开局之后，中国电子商务已经进入了一个热烈繁荣的时期，但

更多的是“赔本赚吆喝”。相比于淘宝当初完成用户积累，如今的竞争对手想要完成这一步，需要花费的时间、精力以及成本，几乎都是淘宝的十倍以上。

说到底，在电商本身已经极低的成本和利润空间下，电商竞争比拼的已经不是成本或价格，而是流量。没有点击量，一切交易额都是空谈。

根据有关机构统计的数据，2011 年国内电商流量的两极分化非常严重，排名前十的电商网站的流量占据了整体流量的 40%，而其中排名前三的三家电商又占据了前十家整体流量中的近 50%。2011 年，一大批独立电商企业进驻淘宝，包括红孩子、库巴网、聚美优品、一号店等，其根本原因就在于流量。

如今的电商环境，已经和马云当时面临的环境完全不同。最初淘宝与易趣之争，更多的是收费模式之争，而现在是用户流量之争。对于尚无用户积累的电商企业来说，只有通过不断做大规模去汇集流量，根本没有时间考虑盈利的问题。

淘宝占据的先机，从本质上来说是一个巨大的流量池，每天的固定访客数高达 1 亿，而且绝大部分流量都无需成本、免费引导至卖家店铺。这样的淘宝，这样的马云，在中国电子商务领域很难有人能够挑战，哪怕是拥有庞大 QQ 用户群的马化腾。

淘宝遭“围剿”，腾讯趁火打劫

淘宝的强大已经不需要强调，不过对于理想主义的马云来说，还远远不够。如今的淘宝，尽管遥遥领先，但是依旧有瑕疵。哪怕一点点瑕疵，马云也不想容忍。淘宝从创立成长到最大的中国网购交易平台，虽然过程中发生过一些小问题，不过总体而言还算顺利。而这一次，对于淘宝的影响，对于马云的影响，可以用不可估量来形容。

而另一边，淘宝的危机，也成为腾讯的机会。站在商业竞争的角度，不管马云和淘宝遭遇什么困境，马化腾都不会心慈手软。

马云之痛

2010 年 10 月 10 日，淘宝宣布将正式升级商家管理系统，这一次改变比以往任何一次都更加剧烈。

此次调整中主要有三点：一是消费者一旦买到假货将获得“假一赔五”赔偿，同时其他商家违规行为对消费者补偿幅度也将大大增加；二是原有商家以往每年需缴纳 6 000 元技术服务年费，以后将提高至 3 万元到 6 万元，年底根据商家经营指标的达标情况，予以部分或全额返还；三是淘宝将建立商家违约责任保证金制度，商家进驻淘宝时需缴纳违约保证金，一旦有违约行为，将扣除至少 1 万元的保证金，保证金直接进入消费者保障基金，为消费者提供保障。

淘宝新规的正式实施时间是 2012 年 1 月，在马云看来，淘宝尚存在很多不规范的行为，只有通过一次大的“革命”，才能建立一个秩序井然的商业环境。但问题是，如果全面执行这次调整，很多中小卖家可能由于商城费用的增加退出商城，部分销量不好的卖家可能因为高额服务费而亏损。

尽管马云意识到会有抵触与争吵，但让他始料未及的是，这场地震几乎是前所未有的巨大。距离新规实施还有三个月时间之时，矛盾开始爆发。

2011 年 10 月国庆期间，大批中小商家聚集到杭州阿里巴巴总部门口游行，要求马云给一个说法；11 日，近 5 万多名网友结集在 YY 语音[①]上，

---

① YY 语音是多玩游戏网针对游戏用户设计的多人免费语音聊天工具，其用户数量与语音通话质量远远领先于国内其他同类软件。

有组织性的，对部分淘宝知名品牌，实施“拍商品、给差评、拒付款”的恶意操作行为，韩都衣舍、优衣库等几家遭受攻击的商家，商品全部被迫下架。

事实上，从市场环境的角度来看，马云的决定并非没有道理。尽管淘宝由于先发优势，占据了行业领先的位置，但是在用户、流量方面不及淘宝的京东、凡客等竞争对手，开始打着“质量与服务”的旗号对淘宝进行挑战。

由于正处于投资与市场争夺阶段，京东、凡客等丝毫不在乎亏损多少，砸入大笔资金改善购物流程。比如，在物流配送服务方面，淘宝远远落后于京东、凡客，甚至有些品类京东、凡客等已经可以做到邮费全免、次日到达，并且退货完全不需要用户操心，上门取货。淘宝庞大的体系尽管带来了优势，也让其难以在这些细节上进行重大改善。

另外，还有马化腾带着拍拍、财付通虎视眈眈，一副要照搬淘宝模式的架势。随着QQ用户的成熟和挖掘，腾讯在电商上的未来空间，以及对淘宝的威胁不可忽视。

因此，淘宝急需通过提升自身平台上的产品与服务质量，来保持优势地位。

马云此次改革的心态非常强硬，面对“反淘宝联盟”的攻击，淘宝回应：“为了给消费者提供更多更好的高品质商品和服务，让市场良性发展，就必须做出改变，淘宝商城和广大商家不会因为威胁、恐吓而放弃原则。”

双方的不妥协注定了冲突愈演愈烈，随后一度有数十户商家因遭到攻击而导致店铺暂时关闭。尽管时任淘宝总裁的张勇表示，对一系列事件的始作俑者将采取法律手段，淘宝已经第一时间与警方取得联系，警方已经关注和掌控此次事件。

面对激烈的言论与冲突，马云这一次感受到了巨大的压力。马云通过微博表示：“心累了真想放弃，看着家人的眼泪，听见同事们疲惫委屈的声音，真想放弃。心里无数次责问自己：我们为了什么？凭啥去承担如此

的责任？也许商人赚了钱就该过舒适生活，或像别人一样移民，社会好坏和我们有啥关系？”

马云一直在思考淘宝的商业化路径，虽然有所成效，但马云一直希望建立一个更加完善的体系。然而不管是何种方式的商业化，对于用户来说都不想接受。商业环境并不是用户考虑的第一因素，用户首先支持的永远是“免费”二字。就像马云在另一条微博里说的：“公司想挣钱是正常的，不想挣钱是不正常的。淘宝经历了九年不正常！九年来我们从未要求过淘宝一分钱的利润。赚钱不是我们的目的。我们不是道德模范，但我们确实想在中国做一家不同的企业。我们全心帮小企业因为我们懂那种痛。但不是人人从商会挣钱，商业是门严肃的学问。”

最终，在商务部的调节下，马云不得不暂时放弃这次改革，并作出妥协，重新调整和修改规则。否则面临的将不仅是与用户之间的矛盾，还有随时会冲上来咬淘宝一口的竞争对手，比如腾讯。

腾讯的可乘之机

马化腾是一个非常善于抓住机会的人，这一场冲突对马云以及淘宝都造成了极大的负面影响，马化腾显然不会毫无作为。

2011 年 10 月 11 日，腾讯 QQ 网购正式上线。作为独立平台，QQ 网购与拍拍有一定的区别，拍拍所采取的是与淘宝类似的个人交易平台模式，QQ 网购直接瞄准淘宝开放平台的构想，志在平台类商家，包括当当、凡客、1 号店等 B2C 平台都在腾讯 QQ 网购的战略合作范围之内。

不得不说，当马云看到 QQ 网购上线时的心情，一定异常复杂和愤怒。曾几何时，淘宝“招财进宝”事件时，马化腾就上线了拍拍网；而如今再次发生“淘宝事变”，马化腾就上线了 QQ 网购。

从一定程度上来看，似乎马云的灾难，总是成就马化腾的机会。或者说，马化腾总是善于抓住对手的可乘之机。

几年时间以来,拍拍已经成为中国第二大C2C电子商务平台,紧随淘宝。腾讯旗下支付平台"财付通"也在中国第三方在线支付市场打下了一份自己的基业,成为第二大第三方支付平台,紧随支付宝。

而如今推出QQ网购,直指淘宝开放平台,同时争夺曾经入驻淘宝商城的独立平台。马化腾深知,作为一个后来者,很难在一个产品上与淘宝竞争,于是建立几个独立的平台,分别针对淘宝。毕竟对于腾讯来说,有QQ客户端这一总揽全局的强力后盾,跨平台协调一直是腾讯的长处,不同平台之间的沟通与融合完全不存在太大问题。

QQ网购推出的时机很巧妙,也给了马云狠狠的一记偷袭。但实际上,QQ网购的出现并非无迹可寻。

2011年9月,就在淘宝商城宣布全面开放,并引入了众多B2C合作商后,就已经有传言:腾讯将于国庆后推出全新开放的"超级平台",新平台名为"QQ网购"。届时,首批入驻的6家垂直B2C企业包括由腾讯投资的好乐买、珂兰钻石、易讯等。

QQ网购的筹备早已在进行中,只不过适逢始料未及的"淘宝事变",马化腾也就毫不客气地选择了这个节点。从电商平台开放的布局而言,相比马化腾,马云确实是棋快一着。不过腾讯旗下庞大的活跃用户群体,却给了腾讯所搭建的"超级平台"无限潜力,甚至即便是几个平台同时存在,马化腾也不用顾忌。

马化腾之所以筹备QQ网购,并非是看到这一次机会,而是出于对淘宝商城平台开放的考虑。

通常来说,B2C企业开放平台有两种:第一种是像淘宝、拍拍这种纯平台的模式,即自己不会接触商品的进货、销售以及库存,全部由入驻商家自己来完成;第二种是亚马逊、京东商城这种模式,采取"自营+联营"的结合,有一部分的自营产品,也具备一定的库存能力与物流能力。

之所以马云在开放淘宝之际,即便确立了30多家合作企业,但第一

时间将京东从合作伙伴中排除,其中很大一部分原因就是开放形式的不同。淘宝 CEO 张勇曾表示,淘宝和京东商城合作的前提有两个:一是京东商城重新启用支付宝;二是京东商城停止只为销售额、不惜亏本竞争的模式。可对于“自营 + 联营”的京东而言,这两个条件会直接降低京东的竞争力,显然不可能实现。

随着淘宝开放战略的实行,马化腾显然不能眼睁睁看着一众企业倒入马云的阵营,所以 QQ 网购这个应对淘宝开放的武器势在必行。

在这场电商之争里,淘宝与腾讯的战争才慢慢开始。当然,对于马云而言,一定对马化腾的几次“乘虚而入”抱有极大不满。但商业竞争的路上,本就没有“道义”可言。

马化腾的电商困扰,马云技高一筹

一路下来,马化腾在电商上对马云的追赶可圈可点。

凭着腾讯内部的资源支持和外部的机会,拍拍虽然姗姗来迟,但在上线一年多的时间里,流量、交易量、用户数量等方面都取得了高速的成长。截至 2007 年,拍拍网的注册用户将近 5 000 万,与淘宝号称 1 亿用户的数据相差一半。根据亚马逊 Alexa 网站数据统计,拍拍网创下了电子商务网站进入全球网站 500 强的最短纪录。这对腾讯电商来说,已经是不错的成绩了。

这是一个很好的开始,但也正是从这一阶段起,拍拍迎来了长期的衰落,可谓还未“盛极”就已没落。

拍拍拔苗助长

拍拍在马化腾的定义中,无论架构还是模式,都针对的是淘宝。不管是财付通,还是商品分类、担保体系以及后台服务功能等,拍拍都模仿得

尽善尽美。在电子商务全面火热的市场环境下，按道理来说，拍拍不应该如此后继无力。

然而让马化腾没有想到的是，拍拍成也 QQ，败也 QQ。

拍拍上线之际能够有如此大的流量，从很大一定程度上说是得益于 QQ，拍拍的进入方式也大部分都是来自 QQ 客户端嵌入的入口通道。马化腾的思路和所有其他业务一样，借助 QQ 的用户和用户关系培育拍拍。

而正是受到 QQ 的影响，基于电子商务业务的拍拍，只完成了对前一半"电子"的掌控，但在后一半"商务"上的作为却乏善可陈。拍拍上线之后，由于 QQ 的内嵌功能，一方面的确起到了为拍拍引流的作用，不过也在很大程度上，将大部分基于 QQ 的增值服务和虚拟产品的交易转移到了拍拍上。这样不仅直接导致拍拍渐渐的沦为 QQ 的一项附件功能，即专属商城，还影响了用户对拍拍的认知，弱化了用户对拍拍上其他产品的兴趣。在用户眼里，需要购买腾讯的产品会想到拍拍，但想到其他东西，第一选择依然是淘宝。

良好的资源和机会，让马化腾大意了。在拍拍诞生之初，未能及时贴上一个醒目的电子商务标签。

归根到底，QQ 无论有多么大的用户群，其主要关系都是以社交为中心。马化腾一直以来都是利用社交关系赚钱，而当战场转变到电子商务上面，需要将重心从社交关系转移到商业关系上来，这是一道很难逾越的天堑。美国最大的社交网站 Facebook 就是一个典型。Facebook 和腾讯的优势几乎相同，庞大的用户群与社交关系网，尽管曾经非常被看好，但是在电子商务上面依旧是毫无作为。

被马化腾忽略的是，社交关系本质上与商业关系存在一定的冲突。商业关系需要通过利益关系来维持，电子商务就是为了实现双方的利益目的。然而基于 QQ 用户的社交关系，不管是熟人的强关系，还是陌生人的弱关系，在两个人之间发生商业行为都很难。一个简单的例子：如果是

基于熟人圈子的强关系，当有人在这个圈子里推荐了某一件产品，其他人会发表各自的意见，甚至表示赞同，但出于个人需要以及对熟人之间持有相同商品的顾虑，很少会发生新的购买行为。

拍拍从一开始就没有和腾讯的其他产品区分开来，依旧以做一款产品的视角去运转，过分依赖于腾讯用户。所以，拍拍即便模仿到了淘宝的“形”，也很难模仿到淘宝的“神”。

另外一个重要原因在于，聪明反被聪明误。马化腾对电子商务本身是没有经验的，但由于QQ的基础以及淘宝的遭遇，拍拍直接跳过了用户培养和卖家积累两步，这虽然让拍拍在短时间内获得了高速成长，但是也埋下了后继无力的隐患。

电子商务本质上最重要的一点就是维护交易关系，放在企业的角度就是所谓经营。马云早就已经有了阿里巴巴多年的电商经验，做起淘宝来得心应手，基础稳健。而快速追赶的拍拍却已经超速了。

马化腾是一个实用主义者，不像马云那样追求完美，但电商平台从某种意义上来说是一个大而泛、多而杂的物种，在细节的掌控上，马化腾缺乏马云那样的耐心。比如，在拍拍早期引入商家时，为了与淘宝形成竞争，拍拍要求同样的商品单价必须低于淘宝最低价或者包邮。为了保证基本的盈利，这些卖家只能在商品质量上做文章，导致拍拍上出现了大量的次货、假货。

多平台战略之困

尽管马云的淘宝几次遇到坎坷，但始终都保持着行业第一的地位。如今拍拍势弱，马化腾一边继续维持拍拍的局面，也一边开始寻找另外的赶超办法。

考虑到QQ业务对拍拍的品牌弱化，马化腾做出了调整。2010年3月，马化腾对“QQ会员官方店”升级，命名为QQ商城，并且以淘宝名牌频

道为模板,建立品牌商家平台。一方面将所有 QQ 增值服务与虚拟产品全部剥离到 QQ 商城上,一方面把 QQ 会员等级体系,结合品牌商家推出折扣活动。

虽然在一定程度上,QQ 商城缓解了拍拍遇到的部分问题,但根本的经营方式依旧没有太大变化。包括紧随其后的 QQ 网购,马化腾已经推出了三个平台,但马化腾并不满足。或许马化腾的考虑是一鼓作气将腾讯的电商业务做大做强,然后再慢慢地进行调整和整合。

除了自营平台之外,马化腾开始尝试收购一些成型的电商企业。2010 年,腾讯收购易迅网 80%股份,成为易迅网的控股股东;2011 年,腾讯以超乎想象的速度入股数家电子商务企业,包括好乐买、珂兰钻石、F 团等。

看来,马化腾深知如果与马云一对一进行电商竞争,几乎毫无胜算。所以想通过收购,在各个品类的电子商务平台中都选择一家进行投资,构建一个全面的巨型电商平台,以应对马云庞大的战略体系。

2012 年 5 月,马化腾正式宣布将电商部分从腾讯整体独立出来,成立腾讯电商控股公司。从规模上来看,腾讯电商群体俨然已是能够媲美淘宝的庞然大物;但从业绩来看,其表现远逊于淘宝,甚至已经被其他竞争对手赶超。根据易观智库发布的《2012 年第 3 季度中国 B2C 市场季度监测》数据显示:天猫商城占比 45.1%;京东商城紧随其后,占比 17.4%;腾讯包括易讯、QQ 商城和 QQ 网购,整体交易额仅占比约 3.5%。

马化腾早做好了长期整合的打算,然后当真正开始整合时,遭遇的挑战要比想象中大得多。本来马化腾一直提倡以事业部为单位,任何产品都有几支团队同时推进,优胜劣汰。可如今,并非让众多电商平台打个你死活我,而是需要让所有的平台之间形成合力,这与腾讯一直以来的项目流程格格不入。

说到底,电子商务对于马化腾还是太过陌生。腾讯有良好的工程师、

优秀的产品经理、残酷的竞争体系，对于产品开发来说有无与伦比的优势。但电子商务平台，不仅涉及线上与线下，还需要对支付、客服、供应链、物流、售后等多个环节进行协调与整合，进行长久的规划与磨合。

马化腾占据了技术优势，但缺乏对零售行业的理解。虽然费尽心思以淘宝为假想敌，给每个平台清晰定位，力图互不干扰。但也导致各个平台之间内耗过多，犹如一盘散沙。马化腾屡屡表示，腾讯电商将进行整合，但其中的取舍远远没那么简单。就在马化腾纠结与苦恼之际，腾讯电商已经被马云越甩越远。

正所谓，着眼于敌人，受制于敌人。尽管马云一再给马化腾可趁之机，但是淘宝对马化腾的影响太过深刻。马化腾始终关注着淘宝的一举一动，并且以此为行动依据，无形之中马云就牵制了马化腾的行动。即便马化腾的每一步都能够成功，能够与淘宝分庭抗礼，但也几乎很难压淘宝一头。相反，马云的每一步都是基于对电子商务未来趋势的判断，而非应对来自外部的竞争，这让马云始终领先马化腾一步。

天猫强势崛起，腾讯借力京东

当淘宝如日中天，家喻户晓的时候，马云又开始了下一步战略部署。

早在2010年11月，针对品牌商家的“淘宝商城”频道进行了一个小小的调整，域名独立，年底淘宝商城的独立交易额就超过了300亿元。但这次调整并没有引起关注，大家还是将其视为淘宝的一个频道。而当2012年1月11日，马云宣布将“淘宝商城”正式更名为“天猫”的时候，终于显现出了马云的野心。

好端端放弃与淘宝之间的关系，重新建立一个品牌，马云并非一时兴起。淘宝的构建体系已经做到了瓶颈，但马云认为淘宝不能满足于现状。而淘宝商城在品牌商家方面的业务已经逐渐成熟，能够独当一面，既然在

卖家方面不会有任何影响,何不考虑让淘宝商城"独立",也许能成为另一面与淘宝旗鼓相当的旗帜。

天猫崛起 B2C

基于现状来看,自从单独建立了"淘宝商城"频道,品牌商家与个人小卖家分割开来,一部分追求优质产品的用户几乎都集中到淘宝商城。而一些处于中间地带的用户,也尽可能的优先考虑淘宝商城,对淘宝上的中小卖家造成了一定的影响。如果将淘宝商城彻底分割开来,既便于对中小卖家与品牌卖家的分别管理,也能尽量降低对中小卖家的影响。

经过几年的发展,淘宝商城基本上已经吸收了大部分品牌卖家,已经能够独立经营与管理,也形成了自己的用户群,不再需要继续依赖于淘宝的用户。现在条件已经成熟,是时候单独培育淘宝商城,建立一个能够与淘宝相媲美的新天猫了。尽管天猫与淘宝是分开运行,但是只要在链接通道以及搜索分类上做好准备,也不会造成用户割裂的问题,淘宝上依旧可以看到天猫的商品,现有的规则也不会改变。

基于市场形势来看,如今的电子商务竞争已经开始强调质量和服务,比如京东、亚马逊等。但马云为了不造成负面影响,无法对淘宝进行区别管理,所以剥离天猫,直面转向 B2C 市场的竞争,可以说正是天猫独立的好时机。

由于淘宝 C2C 市场的强势,大部分电商领域的竞争对手都已经达成共识,转战 B2C 市场,强调企业为用户服务,只有这样才能在淘宝的阴影下打入电商市场。未来很长一段时期内,B2C 将是中国电子商务领域真正的主战场。淘宝最初建立 B2C 频道"淘宝商城"的初衷,很多的是为了增加收入方式。如今正好顺水推舟,遵循市场竞争的趋势。

京东是这一场 B2C 竞争的最大获益者,成为继淘宝之后的第二名,这正是得益于其 B2C 的品质和服务优势。京东从一开始就提倡自建物流,

投入巨大资金,坚持在亏损中为未来打好基础。效果也非常明显,京东的物流优势的确从淘宝手中吸引了一部分用户。相反,腾讯之所以在这时落后,也是这个原因,腾讯的经验不足导致其服务质量远低于业内平均水平。

马云这一次的战略部署可以说恰到好处,不仅让淘宝从三个月前的"淘宝之困"中得以脱身,同时也让淘宝的中小商家再次看到希望,挽回他们的支持。

马云的考虑已经非常全面,天猫独立的风险实际上并不大,唯一可能出现的问题只有品牌认知的过程,也就是新名字的影响。去掉淘宝这个光环,马云在企业内部征集应该取一个什么名字,自己也思考了很久。最终马云想到了天猫,但出乎意料的是,几乎所有的同事都反对这个名字,他们认为这个名字"有损形象"。

马云并不赞同这个说法,而是一意孤行。马云认为,既然大家听到这个名字都有这么大的反应,那么证明这个名字也能够激起用户很大的反应。新品牌的推出不怕好也不怕坏,最怕没有反响,不温不火。果然,天猫这个名字一公布,互联网上一片骂声,称马云取了一个这么难听的名字。但是马云很高兴,这说明大家都在讨论天猫,对天猫品牌来说是一件好事。反观马化腾,尽管 QQ 有很大的识别度,但是腾讯的电商平台几乎都缺乏品牌认知,在业内没有什么影响力。

剥离之后,天猫也不负马云厚望,快速崛起。根据阿里巴巴披露数字显示,2011 年天猫交易额超过了预设的 1 000 万元目标,是 2010 年的 3.5 倍。2013 年 11 月 11 日大促销,淘宝天猫销售额 350 亿元,成为全球最大购物节,其中天猫销售额为 121 亿元。

一经出生,天猫就在 B2C 市场占据了半壁江山,丝毫不逊于淘宝当年的成绩。

对于马化腾来说,天猫的种种成绩可以说是最坏的消息。面对淘宝

的过程中,马化腾就已经显得有心无力,如今马云一举拥有淘宝、天猫两张王牌,对于电子商务未来,马化腾几乎只能看到失败这一个结果。

然而,一个机会和转机正在靠近马化腾。

马化腾的挣扎

2014 年 3 月 10 日,腾讯与京东联合宣布,腾讯入股京东 15%股权,成为其大股东之一。

根据合作协议:腾讯支付 2.14 亿美元现金,并将 QQ 网购、拍拍的电商和物流部门并入京东;易迅将继续保持独立品牌,京东会持有易迅少数股权,同时在未来将逐步认购易迅全部股权;腾讯将向京东提供微信和手机 QQ 客户端的入口位置及其他主要平台的支持;双方还将在在线支付服务方面进行合作。

淘宝 CEO 张勇曾表示,京东因为不会启用支付宝,所以无法与淘宝达成合作。而如今,京东投入马化腾的怀抱,全面与财付通进行合作,不知张勇会作何感想。面对强势的淘宝与天猫,其他竞争对手均感受到了巨大的压力。

此次腾讯与京东的合作,可能将是对马云威胁最大的一次,也是马化腾在电商上最后的一次机会。

与腾讯合作之后,京东当即开始有所动作。京东 CEO 刘强东发布内部邮件,称京东将构建行业最完善的电商生态圈:除了自营 B2C 和平台 B2C 之外,将通过拍拍网进入 C2C 业务,从而可以覆盖更多用户群体,直接展开与淘宝的全面竞争。

相对于马云,刘强东和京东选择了一条更为艰难的路。首先是自营模式,涉及进货、质控、库存管理等复杂的流程;其次是自建物流,需要像物流公司一样收货、上架、扫描、打包、分拣、配送。京东经历了一个巨大的投入期,如果不是来自资本的支持几乎很难走到今天。京东的经营模

式一度饱受质疑,但如今也形成了其核心竞争力。

腾讯在电子商务领域耕耘多年,虽然没有能够对淘宝形成危险,但是马化腾对马云的紧追不舍,也让腾讯积累了很多电商资源,这些优质资产如今对于京东也是一个很大的补充和壮大。

如果单独面对淘宝与天猫:京东由于战略不同,先期投入过大导致京东发展略微缓慢,虽然规模上看起来很大,但细节上依然有很多缺陷;腾讯则因为过于追求资产,导致资源过多,缺乏整合的机会和经验。如今两两结合,腾讯的积累弥补了京东慢行的劣势,而京东也可以完成对腾讯资源的整合,能够极大的改善在淘宝天猫面前的缺陷。

而另一个重大方面,随着 B2C 电子商务竞争的全面稳定,以及移动互联网、智能手机崛起的趋势,下一个电商竞争点几乎已经可以肯定是在移动领域。在移动领域,虽然马云也筹备了无线部门,推出了手机淘宝。但对于已经经营移动 QQ 多年的马化腾来说,这方面显然是腾讯的优势。

可以说,在这一场即将开始的移动电商竞争中,马化腾很容易得到了一次先跑的机会。

马化腾在手机 QQ 和微信上开放移动入口输出流量,这对京东与淘宝之后的移动电商竞争有决定性的影响。马云曾经也不是没有想过开发一款即时沟通工具,如今的阿里旺旺最初就是以 QQ 为目标所开发的,但因为种种原因和不足,最后无奈只能作为淘宝的服务工具。

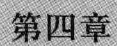
如今得到腾讯在 QQ 与移动端的支持,京东在线上营销和物流配送方面将有更大的提升,进一步降低成本。腾讯的微信支付可以帮助京东开发更广泛的商家和用户基础,商家可以透过京东线上电商入口和微信入口,多渠道接触用户,增加交易形式。

马化腾已经完全改变了思路,不再局限于多方出击挑战马云。为了对马云形成威胁,马化腾在电商业务上面投入了巨大的精力和金钱,几乎拖累了整个腾讯的财务状况。如今,拿这些资源换去京东的股份和帮助,

是一笔非常划算的交易。

抛掉了过去的包袱,马化腾可以说下定了决心。拥有一个如此强大的队友,马云应该也感受到了压力。站在整个电商的角度看,这也可以说是马云在这一领域的最后挑战与最大挑战。

谁能胜利,就能登顶为王。



第四章

抢滩旅游

- 2010年5月 淘宝网上线“淘旅游”频道
- 2010年9月 腾讯正式推出QQ旅游平台
- 2011年5月 腾讯投资艺龙
- 2011年7月 腾讯全资收购旅人网
- 2012年5月 投资同程网
- 2013年1月 阿里分拆，成立航旅事业部
- 2013年7月 阿里巴巴投资穷游网
- 2013年7月 一淘网进军在线旅游市场
- 2014年4月 腾讯撮合同程网与艺龙旅行网签署战略合作协议

“衣食”之后，抢占“住行”

随着生活水平的不断提高，电子商务的潜力已经尽显无疑。除了网上购物的交易量屡创新高之外，在线旅游市场也开始打开。根据《2013 年中国在线旅游市场研究报告》显示，中国在线旅游市场交易规模 2008 年仅为 486.4 亿元，而 2013 年已经增长到 2 522 亿元，规模膨胀超过 500%。

“衣食住行”几乎代表了未来商业领域竞争的方向，电子商务也无不围绕这四个字展开。在电子商务的竞争上，不管是马云和马化腾，还是互联网其他竞争对手，一开始更多的是对线上交易份额的争夺。而随着这个市场逐渐从爆发式增长时期，进入稳定和饱和的阶段，这场“衣食”之争也基本落下帷幕。

接下来，下半场则是“住行”之争。

在线旅游崛起

近年来，越来越多的消费者除了通过互联网购物之外，还通过互联网完成外出的一系列安排，比如搜集旅游信息、在线预订机票、选择酒店等，基于此，在线旅游行业开始井喷。对于马云以及马化腾等人来说，包含这些服务的在线旅游，代表着电子商务的下一步延伸方向。

1999 年，艺龙、携程相继成立，彻底开启了在线旅游服务代理商领域的竞争。然而最初对于在线旅游来说，一直是以代理制为主，即在线票务代理商。互联网的火爆吸引了各个行业的关注，与其联系极为紧密的旅游行业更不例外。各大航空公司开始拓展互联网代理业务，从而有了艺龙、携程等企业的诞生。

在线旅游基于互联网，异地交易，随时接受订单，不管对于代理公司还是航空公司，都节省了一定的成本，而且更受消费者欢迎。在淘宝以及

各大电商平台的影响下，广大消费者已经开始形成预订消费习惯，而且网上支付障碍也已经基本得到解决，为在线旅游市场扫除了阻碍，打下了良好的基础。

携程几番周折力压艺龙，坐上了第一把交椅。但 2005 年，去哪儿网成立，瞄准旅游搜索，提供国内外机票、酒店、旅游及旅行信息的深度搜索，成功避开与携程的竞争，迎头赶上。2013 年，携程和去哪儿网成为在线旅游市场第一名与第二名，两者的用户份额分别达到了 33.9%、22.1%。

2010 年，在线旅游市场迎来了最混乱的时刻。2010 年 4 月，盛大成立了互云游天地(中国)有限公司，宣布进军在线旅游业；2010 年 5 月，淘宝网上线“淘旅游”频道，并在 8 月 23 日宣布正式进入在线旅游市场；2010 年 9 月，腾讯正式推出 QQ 旅游平台，提供机票预订和酒店预订服务。

在线旅游市场即将上演一场激烈的市场争夺战。特别是近期淘宝、腾讯的加入，作为最大的电商平台和用户最多的社交工具，马云与马化腾可以说是互联网领域最具竞争力的两个人。淘宝能否撼动携程的老大地位？腾讯能否从中分一杯羹？这些都直接影响在线旅游市场的未来格局。

混乱的开局

随着在线旅游市场逐步受到关注，竞争也愈发激烈，战争全面打响。

2012 年 7 月，作为行业老大的携程，由于感受到竞争压力越来越大，宣布从 7 月开始全面启动“月月狂减，天天低价”活动，为期一年，预计投入高达 5 亿美金的预算。携程此举最大的原因就是巩固地位，消灭竞争对手，携程营销副总裁汤澜更是直言，“6 个月之后，到时在线旅游的进入门槛更高了”。

随后，艺龙、芒果网、酷讯网、途牛网四大在线旅游企业陆续推出“返利促销”等优惠。艺龙的参战口号更是直接针对携程，宣称：“携程团购没有的，我们有；携程团购有的，我们全部先打 9 折再减 1 元！”

战火一经点燃，整个在线旅游市场全面陷入价格战。对于预计投入 5 亿美元的携程来说，根据携程的股价以及盈利来看，若完成全部投入做低价促销，就基本上是将盈利部分全部投入进去了。

而随着互联网巨头的加入，尤其是阿里和腾讯，使场面更加混乱。

腾讯除了推出 QQ 旅游平台之外，马化腾还大手笔投资两家在线旅游企业。2011 年 5 月，腾讯宣布向艺龙战略投资，共投资 8 400 万美元，占艺龙 16%的股份并成为其第二大股东；2011 年 7 月，腾讯全资收购自助游攻略社区旅人网，并将其整合进入 QQ 旅游；2012 年 5 月，腾讯以数千万元投资同程网，最后经过二次注资，腾讯持股比例约 20%。

而阿里不仅推出了淘宝旅游，旗下一淘网还宣布进军旅游搜索领域，与携程、艺龙、同程等在线旅游代理商合作。2013 年 7 月，阿里巴巴对外证实，以近千万美金投资知名旅游网站穷游网，展开与淘宝电商的合作尝试。

另外百度更是不甘落后，作为搜索领域的老大，百度显然选择了同为搜索的去哪儿网作为下注对象。2011 年 6 月，去哪儿网宣布获得百度 3.06亿美元的战略投资，百度成为去哪儿网第一大股东。

不管是阿里、腾讯还是百度，大部分互联网企业相对于携程、去哪儿网等“老玩家”而言，插足在线旅游市场已经晚了很多。但不管是在流量还是用户积累上，这些互联网巨头都有很大的优势，能够充分的与在线旅游企业互补。

互联网巨头与在线旅游合作：巨头提供流量，在线旅游企业提供服务，将原有的信息流转化为资金流。比如，腾讯因其在社交领域的地位拥有海量用户，在电商未取得突破之际，将流量通过在线旅游渠道变现也是不错的选择。

随着巨头加入，在线旅游市场格局初现，分别为百度系、腾讯系、阿里系以及尚且独立的业界老大携程。然而其中由于百度与去哪儿网的搜索属性，几乎占据了绝对的流量优势，使其已经立于不败之地。在剩下的腾讯系、阿里系以及携程之间，一场龙争虎斗已经不可避免。

腾讯用户为王，阿里流量为先

在所有插足在线旅游的互联网企业中，腾讯和阿里是先天优势最大的两家。用户基础、电商资源、支付端口，这些对于在线旅游企业来说都是极具吸引力的资源，而这些腾讯和阿里都不缺。

马化腾的共享战略

腾讯最大的优势就是 QQ 和微信两个社交工具，一个是互联网最大的即时聊天工具，一个是移动互联网最大的即时聊天工具。可以说，PC 端和移动端，腾讯都占据了一个很好的战略位置。虽然腾讯能够直接提供的资源并不多，但是在用户入口上，能够提供巨大的挖掘潜力。

尽管在电商上的投资策略，导致腾讯最后遭遇整合难题。但马化腾在在线旅游上，依旧采取了一贯的投资思路，不过区别在于，这一次腾讯只是停留在财务层面，并不直接干扰和决定投资企业的运作。可见马化腾还是吸取了在电商上面的经验，对于更加不熟悉的在线旅游，采取了一种遥控的策略。

从马化腾对在线旅游的姿态来看，与腾讯电商挑战淘宝不同，马化腾布局在线旅游并非为了抢夺市场，而是出于战略防守考虑，所以尽可能地避开了业务整合的难题。除了全资收购旅人网，利用其管理和运营 QQ 旅游。对于艺龙和同程网，马化腾都采取不干涉的态度。

综合来看，除了百度与去哪儿网处在一个较为领先的竞争位置，携

程、阿里旅游等还将经历一轮淘汰与竞争。如今马云优势尽显,阿里旅游是最大的竞争对手,腾讯现在并不具备正面挑战的能力,所以腾讯此时需要做的不是挑起战争,而是留下一个入口静观其变,确保不落后即可。

马化腾同时投资同程网与艺龙网,也经过了深思熟虑。艺龙主要提供酒店预订和酒店团购,而同程网则是提供机票预订和门票预订,彼此之间不会出现任何内部消耗。而 QQ 旅游虽然涉及这两方面业务,但 QQ 旅游并非是为了打造腾讯自己的旅游业务而存在,其存在的目的是为了调配资源,作为一个统筹中心与沟通纽带。

马化腾静观其变也是为了观察其他几家之间会发生什么。携程作为行业老大,尚且不甘心投入 BAT[①] 任何一家的怀抱,马云推出了淘宝旅行,影响到的第一个就是携程。而阿里的一淘网,也将直接面对去哪儿网和百度的挑战。如果这几家发生碰撞和消耗,对于腾讯是有利的。

除了接入腾讯的用户,马化腾还对艺龙和同程网灌输腾讯一直以来用户共享的理念。

2014 年 4 月,在腾讯的撮合下,同程网宣布已与艺龙旅行网签署战略合作协议。根据协议内容,同程旅游将独家向艺龙提供景区门票库存,同时艺龙将向同程旅游提供中国大陆的前台现付和团购酒店库存。

在马化腾眼中,艺龙和同程网由于业务上的差别,能够形成良好的互动,更大的挖掘出各自用户的潜力。艺龙旅行网 CEO 崔广福也表示,此次达成的战略合作协议对广大用户、艺龙和同程是一个多赢的结果。

与此同时,同程网还宣布正式成立目的地事业部和长线游事业部,布局休闲旅游市场。从表面上看,进入休闲旅游市场的同程网,在酒店资源方面难免与艺龙之间产生竞争。但实际上,出于对携程的考虑,同程网此

---

① BAT 指中国互联网公司百度公司(Baidu)、阿里巴巴集团(Alibaba)、腾讯公司(Tencent)三大巨头。

举更多的是联手艺龙取得竞争优势。

同年诞生的艺龙与携程可以说是老对手，从一开始携程与艺龙的商业模式几乎完全一致，但长久以来艺龙都始终被携程所压制。2004 年 10 月，比携程晚一年完成上市的艺龙，收入却相差携程 2.4 倍。2013 年，聚焦酒店业务的艺龙在与携程的竞争中，业绩一落千丈，全年亏损 1.68 亿元。而随着腾讯的介入，同程网与艺龙之间可以形成用户共享以及资源共享，即便有少许竞争，也总是在腾讯的口袋里，而且能够有效地与携程展开竞争。

而对于马云的平台思路，马化腾这次明智的没有跟风。因为马化腾深知在淘宝、天猫已经彻底崛起的情况下，与马云进行平台厮杀是不理智的行为，完全没有胜算。所以不管是百度控股去哪儿网，还是马云推出旅游平台，马化腾都不牵扯其中，任由阿里与百度之间决出一个胜负。

可以说，对于在线旅游这一领域，马化腾采取了以不变应万变的战略，以进入但不深入的战术应对各方面可能出现的竞争。不管对手干什么，腾讯只要默默耕耘，发挥用户上的优势，总能分一杯羹。

马云平台制胜

马云一直擅长将流量聚集起来为我所用，所以几乎不管做任何事都优先考虑建立平台，将大家聚集到一起，提供服务，而不是自己亲力亲为。相反，马化腾则习惯于直接操作，因此腾讯总是优先考虑收购与投资，尽量纳入旗下。

阿里在流量上资源无人能比，淘宝、天猫两大平台，对于在线旅游业务有极大的促进作用。特别是淘宝，淘宝本身就是国内最大的购物平台，其实以前就已经在卖机票了。2010 年 5 月，马云低调上线“淘宝旅行”，染指在线旅游市场。尽管淘宝旅行没有携程、艺龙在行业的名声大，但是由于淘宝和天猫的所带来的巨大流量，给淘宝旅行带来了不小的生意。上

线仅三个月,淘宝方面表示,淘宝旅行每日出票量已高达一万张左右。

淘宝旅行的上线,打了携程、艺龙等一个措手不及。首先遭受挑战的是携程,2010年底,淘宝旅行出票量达到携程在线出票量的1.5倍,成为"国内最大的机票在线销售平台"。要知道,在淘宝旅行之前,携程一直是在线票务方面的老大。

相对于携程采用代理商模式,淘宝旅行沿用了平台模式,即为航空公司、票务代理公司以及旅行社提供机票销售的平台,并收取少量的服务费用。携程作为代理商,是直接向航空公司收取佣金,淘宝旅行所收取的费用远低于携程收取的佣金。

在航空公司方面,携程由于直接与航空公司产生交易,难免遇到排他性,即相同的航线,只能满足一家航空公司,由携程做出选择提供哪一家的机票。淘宝旅行则不同,淘宝旅行面向所有的航空公司,提供尽可能多的机票,用户能够直观地看到全部机票价格,然后从中做出选择,不管用户选择哪家航空公司,淘宝旅行都能获取服务费。因此,在价格上,携程的调控空间远远不及淘宝旅行。

淘宝在电子商务平台上的地位,能够带来极为可观的流量,远远超越了携程的用户数量。很多消费者已经习惯在淘宝上购物,虽然淘宝的机票业务并没有规范化,但推出淘宝旅行后,依靠流量与各大航空公司取得合作可以说是双赢。比如,在淘宝旅行推出之际,东航、深航、联航、幸福航空等航空公司已经在淘宝旅行平台开设了官方旗舰店。所以,淘宝旅行开始卖机票,对于用户来说没有任何影响,相反还是对淘宝的一个补充与完善。

不仅是航空公司,包括不夜城航空、网逸航空、滕邦等200多家实力强劲的一线机票代理商也开始入驻淘宝。虽然携程在在线票务上要显得比淘宝旅行专业,但资源有限。这些进驻淘宝旅行的代理商都有各种熟悉的航空公司,能够从其中拿到较低价的机票,因此在机票价格上也很有

竞争力。集合这股力量,即便是处于行业老大的携程,也很难与之竞争。

与马化腾相比,马云对在线旅游的野心要大得多。2013 年 1 月,阿里分拆成 25 个事业部的时候,航旅业务被分拆出来成立了航旅事业部。这意味着马云对航旅的重视,甚至意图在未来把淘宝旅行打造成又一个淘宝、天猫。

不仅如此,马云也继续推销其开放战略。2013 年 7 月,阿里旗下购物搜索网站一淘网宣布,将进军在线旅游市场,提供酒店搜索、比价服务。经过数月筹备,一淘网和携程、艺龙、同程网、去哪儿网、芒果网、青芒果网等国内 6 大在线旅游代理商以及淘宝旅行达成战略合作。

马云对于一淘网的定位最初是专注于购物搜索,但随着阿里在互联网消费上的地位逐渐膨胀,一淘网已经全面升级为生活消费搜索。可想而知,为消费者提供最佳的酒店选择必然也将是一淘网的一个部分。

而一淘网给用户提供酒店搜索和地图搜索等多种预订酒店方式,与去哪儿网产生了直接竞争。去哪儿网是在线旅游领域唯一一家定位于旅游搜索的,与其他在线旅游企业都有直接区别,在马云涉及旅游市场之前,去哪儿网的定位就像旅游领域的淘宝平台。然而现在马云来了,马云在平台以及购物搜索上经验丰富,注定了马云进入这个领域一定会选择平台战略。

另外,在百度控股去哪儿网之后,在线旅游领域所有的企业都在观望,担心百度会一意孤行,彻底控制搜索入口,由此形成行业垄断。如今马云推出大平台战略,可以说很好的对百度形成了牵制,所以一淘网受到一众在线旅游代理商的青睐。除了因为受阿里庞大的用户资源和流量吸引外,更重要的就是担心去哪儿网借助百度的资源,在旅游搜索流量上控制权过高,从而掌握定价权推高流量成本,直接对他们造成威胁。

对于马化腾的围观事态,马云并不在意。因为马云一贯的思路都不是针对某一个竞争对手,而是针对整个行业来布局。而且基于马云对平

台流量的控制,他并不担心马化腾将来能够对淘宝旅行形成威胁。

阿里对于在线旅游的战略显得相对激进,完全是出于对百度的戒备。如果马云想在这个领域取得控制权,需要打败的第一个对手就是百度。而马化腾相对保守,对于在线旅游市场,马化腾更多的是不能错过,只要能够从中分一杯羹即可,并没有太大的野心。

马云的下一步,携程的归属

马云在任何领域都不甘落于人后,虽然阿里进军在线旅游有先天优势,但毕竟初来乍到,在市场拓展等方面依然面临诸多难题,短时间之内很难对去哪儿网等造成大的威胁。而由于淘宝旅行给众多在线代理商带来了新的流量入口,也导致对携程带来负面影响。

淘宝旅行对于携程在订票业务上产生了极大的影响,面对淘宝的挑战,携程指出了淘宝的几大劣势:淘宝的低价机票都是一些噱头宣传,用户很难买到票;在服务的规范化、可靠性方面存在较为严重的缺陷;携程更专业,淘宝则像百货店;没有统一的呼叫中心服务;淘宝上的机票卖家良莠不齐,服务品质无法保障。一旦客人遇到欺诈、拖延等行为,或是产生纠纷,也很难获得及时有效处理。

实际上,虽然淘宝旅行在订票业务上取得了很大的突破,但对于酒店业务和旅游服务等,依然是携程占据优势。相比于淘宝,经过多年积累,携程建立了一定的品牌效应,以及掌握了大量的酒店资源和旅游资源,这些都是淘宝旅行尚不具备的。

对于在线旅游领域,最大的变数就是尚且独立,仍处于业界老大位置的携程,最终归属于哪个阵营。要知道,在激烈的行业竞争以及巨头进入的市场环境下,携程的处境并不好。2003 年,携程在美国上市之际,股价一度高达 53 美元,而 2012 年、2013 年,其股价仅徘徊在 23 美元上下。

一直以来，携程为了巩固其地位，采取了极强的控制策略，对于酒店供应商几乎都是采取独家供应的合作方式。据透露，携程在与酒店合作时，要求酒店的合作价格必须低于对外提供的价格，如果发生价格差异，差额部分需要由酒店承诺退一赔一。而且，酒店若因为促销或季节变化等需要调整房价，都须提前通知携程。依靠这种价格体系，携程在面对消费者时能够保持低价优势，又能进一步加强其对酒店供应链的控制能力。

在移动领域，携程虽然意识到需要与第三方应用合作，但依旧采取同样的策略。2012 年 9 月，酒店预订应用"酒店达人"宣布与携程达成合作，由此携程开始向"酒店达人"开放自己的后台酒店资源。在此之前，携程不允许把自己的酒店渠道提供给第三方使用。它要求酒店不能与之合作，一旦发现，就将合作酒店"封杀"。而现在，虽然携程提出了开放姿态，但却将注意力从酒店身上转移到移动应用上，要求与之合作的移动应用不能提供其他在线代理商的酒店资源。

现在的在线旅游市场，强强联合已经是一种趋势，独立的在线代理商已经很难生存。对于阿里、百度、腾讯这三个旅游市场最强的阵营来说，影响整个市场的下一步，很可能就是携程的归属。不管携程现在的成绩如何，多年的行业第一代表携程在这个领域具备众多资源和优势，如果能够拉拢携程，谁就可以在这个领域领先一大步。

早在 2013 年 7 月，有传言称腾讯在与携程网进行参股事宜的谈判，腾讯方面希望以 60 亿美元控股携程 51%。在收购传言爆出后，携程在传闻当天股价上涨就超过 6%。但随后携程以及腾讯官方均发表了声明，予以否认。

然而 2014 年 2 月，携程又宣布与腾讯展开合作，将正式开启其 PC 端[1]的微信支付服务，后续该服务将进一步延伸到携程旅行客户端。不过

① PC 端，全称为 Personal computer，一般指的是个人电脑端。

同一时刻，携程又与阿里之间传出绯闻，来自多个渠道的信息显示，阿里巴巴正与携程旅行网洽谈投资入股事宜。

尽管阿里和携程尚未作出回应，但外界已经对携程的归属极其关注，因为携程花落谁家会直接决定在线旅游的市场格局。

近两年，携程一直不甘心投靠哪一家，因此投入巨大资金，先后投资了驴评网、途家网、松果网、太美旅行、飞常准、快捷酒店管家、易到用车、途风网等众多产品，涵盖短租、酒店、旅游、社区、休闲度假、租车等，涉及旅游生态链上下游各个领域，妄图建立更加强大的优势，保持独立地位。

在资金方面，携程并不缺乏。携程财报显示，截至 2013 年年底，携程仍拥有 19 亿美元现金、现金等价物、限定现金和短期投资资金。不仅如此，2013 年 10 月，携程还发行了 8 亿美元可转换债券。

因此对于携程而言，如果引入巨头投资，很大程度上不会是出于资金层面的考虑，而是从战略合作的角度出发。也就是说，携程更需要的是，合作对象在业务层面能够给携程提供多大的资源支持。

出于此，对比阿里、腾讯以及百度各自的资源和优势，携程的选择就更加清晰了。

此前与携程亦有绯闻的腾讯，已经展开了初步战略合作。腾讯能够提供给携程的最大资源无疑是移动端的支持，随着众多酒店类移动应用的兴起，携程意识到必须开发移动端的市场。而腾讯的移动 QQ 以及微信，可以说在移动领域有极大的优势，尤其是腾讯所推广的微信支付，能够帮助携程快速实现移动改造。

可问题是腾讯先后投资了艺龙以及同程网，对于业务类似的携程，几乎不会重复投资。即便腾讯采取投资或者合作手段，出于内部考虑，也不会全力将资源倾斜向携程，而是优先服务于艺龙以及同程网。因此对于携程来说，可能与腾讯之间展开合作，但不会涉及战略投资层面。

而手握去哪儿网的百度就更加显而易见。虽然携程和去哪儿网看似

出于行业数一、数二的两家企业，但是携程与去哪儿在机票、酒店等领域有很多业务重叠。尤其是机票业务方面，以去哪儿网的搜索模式和携程的代理模式而言，即便纳入携程也不会带来多大促进。因此，已经选择了去哪儿网的百度对于携程并没有太大需求。

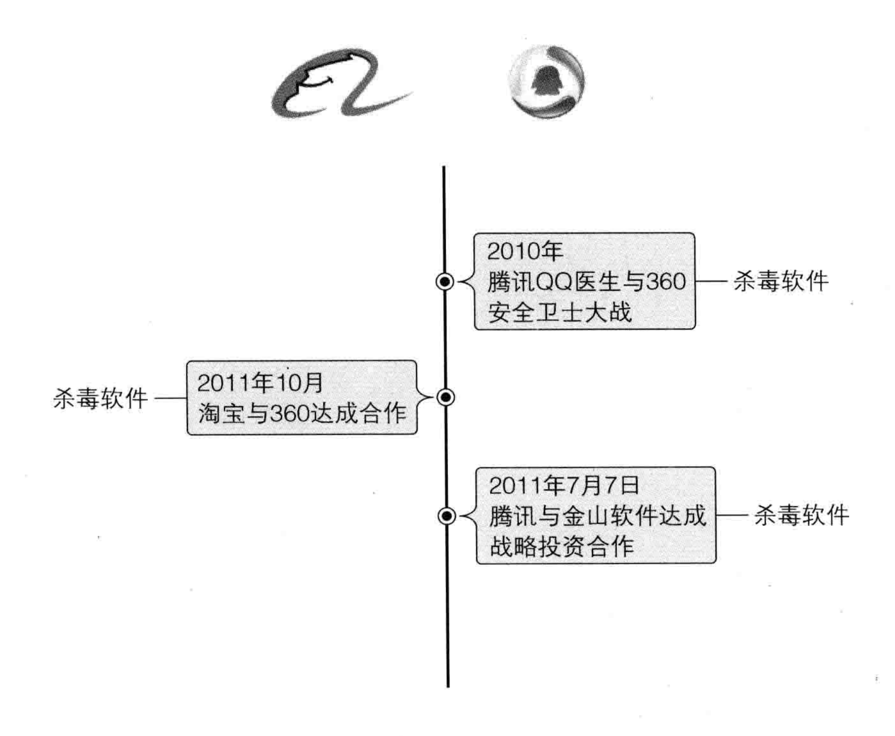
就当前的局势来说，如果说谁对携程的需求最大，毫无疑问是阿里。马云选择了平台这一条路进入在线旅游市场，足以说明马云的野心。凭借淘宝旅行和一淘网，马云加强了与在线代理商的合作，形成战略联盟和百度在旅游搜索上展开直接竞争。不过由于相对于去哪儿网和百度的专业性，短期内马云还无法打破去哪儿搜索平台领先的地位。如果能够引入携程，就能直接缓解阿里的这一缺陷。

但问题是携程对于阿里到底有没有兴趣？对于携程来说，阿里似乎并非最佳选择。除了用户以及流量之外，马云很难带给携程其他价值。马云对于在线旅游的理解是基于淘宝，选择了一条更为稳妥，但类似于去哪儿网的战略。那么，相对于阿里，携程完全可以直接选择背靠百度这棵大树的去哪儿网。即便是在流量上，百度也不会输于阿里。

尽管落花有意流水无情，但对于马云来说，还是极其希望通过携程增加阿里在旅游市场的话语权。虽然阿里在旅游市场的表现可圈可点，但缺乏专业团队的阿里在后续发展上相对乏力。随着百度、腾讯等逐渐整合旗下旅游资源，阿里如果还停留在现有的旅游业务上，将来在巨头竞争中就会处于非常不利的位置。不管结果如何，携程都是马云的第一选择。

第五章

杀软江湖



2010年
腾讯QQ医生与360安全卫士大战
杀毒软件
2011年10月
淘宝与360达成合作
杀毒软件
2011年7月7日
腾讯与金山软件达成战略投资合作
杀毒软件

搅局者周鸿祎

奇虎360董事长周鸿祎一直以来，都被视作互联网的搅局者。只要周鸿祎出现的地方就没有规则可言，只要能赢，手段不重要。虽然周鸿祎的手段为众多同行所看不起，但不得不承认，周鸿祎成功地在互联网领域获得了一席之地。因为周鸿祎的行事风格，导致奇虎360与很多互联网企业有恩怨，不过正是这些恩怨，也让很多企业在面对竞争时拉拢周鸿祎，意图驱狼吞虎。在腾讯与阿里的竞争中，奇虎360正是扮演了一个这样的角色。

1998年10月，周鸿祎建立了基于搜索的3721中文网址，与百度不同，3721并不是搜索关键字信息，而是直达网页。比如，只要在浏览器的网址栏中输入中文名称如“淘宝网”就可以直接跳转到淘宝网的首页，在大多数情况下无需借助百度等搜索引擎就能到达想要访问的网址。

3721最初是以桌面客户端的形式存在，但在那个年代，即便是国内最著名的搜索引擎百度也才刚刚起步，大多数人对于搜索引擎根本不了解，更何况3721客户端。为了用最快的速度推广，周鸿祎采用了插件捆绑的推广方式，用户从网络上下载的许多工具软件，都暗地里绑定了3721。对于不熟悉安装流程的人来说，只要装上某些软件，就会连带安装3721客户端。

对于不熟悉搜索的人来说，并没有意识到3721有什么不妥。相反，“被迫”装上3721后，直接在地址栏中输入关键字就可以直达网站，很多用户反而觉得3721很好用。就在这样的形式下，3721不知不觉占据了很大的搜索份额，甚至对百度形成了一定的威胁。

当时，搜索引擎在盈利上的状况并不好，即便百度也尚且只是通过广告获取微薄收入。而周鸿祎不仅仅是完成了对3721的推广，还从3721

上实现了盈利。只要有利益存在的地方就会有纠纷，所以 3721 也不能幸免。除了直达网址外，3721 还有专门的搜索排名页面，而 3721 正是通过出售这些排名来盈利。2001 年，3721 公司宣布盈利，几乎是当时国内第一家宣布盈利的搜索公司。

2003 年 9 月，百度起诉 3721，原因是百度此前推出的网址直达工具栏插件“百度搜霸”，与 3721 没有太大区别。百度状告 3721 恶意竞争，导致用户不能正常运行百度搜霸。这次事件以 3721 败诉告终，但这场起诉可以说是“双输”的，百度搜霸虽然赢了官司，但还是被用户群起而攻之，被迫取消插件。3721 则因为一系列影响跌入低谷，2003 年 11 月，处境不佳的 3721 被雅虎中国以 1.2 亿元收购。

雅虎并购 3721 之后，周鸿祎成为雅虎中国的总裁，借助雅虎的资源，更是大肆发挥 3721 的运营逻辑。这时，已经熟悉互联网软件的用户也逐渐开始排斥这种绑定插件，将之称为“恶意软件”，3721 则被称为“中国最大的流氓软件”。

然而就在周鸿祎风生水起之际，马云出现了。

2005 年 10 月，阿里巴巴宣布全资收购雅虎中国，3721 业务随之并入，被马云改名为“雅虎助手”，但马云对于周鸿祎的所作所为并不认同。早在雅虎收购之前，马云曾经关注过 3721。2004 年 2 月，阿里巴巴融资 8 200万美元，是当时中国互联网业界最大的一起私募。但马云后来透露，这次融资并不是阿里巴巴主动的，“其实在当时，光是我们阿里巴巴，根本用不了这么多钱”。

在拿到 8 200 万美元之后，马云将其中一部分用来做淘宝网，而多余的则打算用来收购一家合适的企业，这家企业要有相当大的企业用户，而且要已经盈利。随后马云关注到当时在搜索领域已经实现盈利的 3721，2003 年 3721 营收已经超过 3 亿元，而 2004 年百度营收才 1 亿多人民币，但阿里巴巴并没有收购 3721。至于原因，可能是出于 3721 以及周鸿祎的

名声不好，马云曾经简短的解释“里面太烂，没法投”。乃至之后，雅虎收购3721，马云还开玩笑称雅虎“做了一次冤大头”。

而在雅虎与阿里巴巴协商收购的时候，雅虎CEO杨致远并没有提前告知周鸿祎。马云之所以同意这笔交易，一个很重要的原因就是看中了3721近10万的全国代理商。阿里巴巴所主营的B2B业务基本是靠线下直销团队，如果能够完成对这些代理商资源的整合，将对阿里巴巴产生一次巨大的推动。而直到马云入主雅虎中国，周鸿祎方才获悉这场交易。

没有想到，最终3721还是落入了马云手里，不过这并没有改变马云对周鸿祎的看法。因为相互之间的不认同，在阿里巴巴收购雅虎中国之后不久，周鸿祎就选择了出走。2005年9月，周鸿祎自立门户创立了奇虎360，并带走了一批雅虎中国的老员工。这激起了阿里巴巴的不满，马云通过阿里巴巴发布声明：永远不和周鸿祎投资及有关联的公司发生任何业务往来，同时还呼吁业内所有公司和投资机构，永远不要与周鸿祎及其关联公司发生牵连。

到此，马云和周鸿祎可以说彻底撕破了脸，不过这只是一个开始。

头顶“流氓软件之父”称号的周鸿祎，给奇虎360选择了一条“更流氓”的道路，查杀所有的流氓软件，包括已经成为“雅虎助手”的3721。彼时，马云还尚未对“雅虎助手”做出去留决定，而周鸿祎已经先发制人，立即掀起了一股反恶意软件的风暴，将马云与雅虎置身其中。

2006年7月，周鸿祎推出360安全卫士，正式开始查杀流氓软件。马云指责周鸿祎对自己开发的软件下手，而周鸿祎不以为然，更是对外宣称：“我的错误我承认。但3721在中国雅虎手上更流氓更过分对不对？比如说你生了一个孩子，别人天天带着他去坑蒙拐骗，别人一说是你儿子，你还管不了，这种心情你理解吗？我就觉得过是过，功是功，我肯定有责任，但是不该我担的责任，你别算在我头上。”

尽管马云对于“雅虎助手”并不认同,但周鸿祎反戈一击彻底激怒了马云。马云也做出了反击,先是爆出雅虎助手干扰360安全卫士安装,随后发展到直接恶意删除360安全卫士。最后,马云更把奇虎360告上法庭,称其不正当竞争。而周鸿祎则抓住马云的反击手段,反诉雅虎助手是“流氓软件”。最终周鸿祎再次败诉,赔偿雅虎中国经济损失3万元及诉讼合理支出4万余元,并公开道歉。

虽然周鸿祎输掉了官司,但是这一场“反流氓软件”之风彻底将奇虎360推到了风口浪尖,赚足了眼球,让奇虎360的知名度急速攀升。马云成功吞掉了3721留下的资源,但也丝毫不掩饰对周鸿祎的敌意。

马云牵手360,施压腾讯

俗话说:“没有永远的朋友,只有永远的利益。”在商业领域更是如此,过去的敌人也能因为共同利益而成为朋友,马云和周鸿祎的恩怨并没有持续下去。马云曾经发誓永远不与周鸿祎合作,但因为马化腾这个共同的敌人存在,马云与周鸿祎有了成为朋友的可能。事实也正是如此。

踩着整个软件市场,周鸿祎成为了网络安全领域的领头羊,也因此给自己树立了众多敌人,马化腾就是其中之一。

2010年春节期间,腾讯QQ医生升级,界面及功能经过丰富之后酷似360安全卫士。腾讯在推广过程中宣布赠送诺顿防病毒软件半年试用,很快吸引了一大批用户安装。刚刚平静下来的周鸿祎很快意识到QQ医生的威胁,紧急召回部分休假员工应对这起突发事件。周鸿祎快速作出反应,2010年2月,QQ医生安装补丁时,360安全卫士会提示系统异常,建议用户不必安装。由于360安全卫士在网络安全领域的地位,以及QQ医生本身产品并不成熟就匆忙上阵,所以很多用户接受360安全卫士的建议卸载QQ医生,导致刚有起色的QQ医生安装数量迅速下降。

经过第一轮交锋，马化腾并没有就此甘心。经过几个月的调整与测试，2010 年 5 月，腾讯将 QQ 医生更名为 QQ 电脑管家，并增加了云查杀木马、清理插件等功能，涵盖了 360 安全卫士所有主流功能，再次挑战周鸿祎。

周鸿祎意识到，凭借 QQ 庞大的用户基础，QQ 电脑管家将直接威胁到 360 安全卫士在安全领域的地位。随后周鸿祎推出了一款"隐私保护器"的工具，称能实时监控 QQ 的行为，并曝光 QQ 偷窥用户隐私。

至此，马化腾正式宣布起诉 360 安全卫士不正当竞争，要求奇虎 360 及其关联公司停止侵权、公开道歉并作出赔偿。不仅如此，腾讯还对外刊登了《反对 360 不正当竞争及加强行业自律的联合声明》，声明由腾讯、金山、百度、傲游、可牛等公司联合发布，要求有关机构对 360 不正当竞争进行抵制，对 360 恶意恫吓、欺骗用户的行为进行调查。

基于庞大的用户基础，马化腾在众多领域都取得了不错的成绩。腾讯对于网络安全领域的插足，激起了周鸿祎强烈的抵制与对抗。对于周鸿祎来说，马化腾的威胁要比马云大得多。马云在电子商务上的优势是针对用户的消费行为，对于周鸿祎并没有直接冲突，不会产生什么影响。而马化腾由于 QQ 客户端的对用户的影响，添加一个类似与 360 安全卫士的软件可以说是轻而易举的事，甚至能够直接与 QQ 客户端绑定，直接影响用户的安装行为，这对 360 来说非常不利，事实证明腾讯也确实是这样做的。

因此如果让周鸿祎选择，周鸿祎宁愿与曾经有过恩怨的马云合作，也不会向马化腾妥协。

2011 年 10 月，淘宝与 360 达成合作，将双方在网购安全的合作延伸至移动购物平台。针对目前假冒淘宝网站链接的行为，淘宝与 360 将深入合作，联手整治网络购物欺诈，帮助用户抵御网购木马和钓鱼欺诈攻击，为网民提供安全、便利、洁净的网购环境。

据相关数据显示,2010 年有近 28%的互联网用户遭遇过钓鱼网站、诈骗交易、交易劫持、网银被盗。对于马云来说,整顿互联网安全迫在眉睫,将直接影响淘宝、天猫线上交易的用户体验,甚至影响到整个电子商务环境。这样的事,马云不会让其发生。于是,马云并没有因为过去的恩怨,抓住周鸿祎不放。而是放下成见,借助周鸿祎来改善目前的状况。

而对于周鸿祎来说,因为坚持免费策略,周鸿祎得以击败众多安全软件,取得如今网络安全领域的地位。但是盈利上,则必然要另想办法,其中广告是奇虎 360 最大的收入部分。如果与马云合作,借助阿里巴巴以及淘宝、天猫的资源,能够给 360 带来巨大的广告客户。2011 年年底,根据奇虎 360 公布的财报,淘宝已经成 360 最大的广告主,其收入占据了 360 全部收入的 10%。

不管周鸿祎和马云对于两人多年的恩怨是怎么想的,如今握手言和对于双方都有好处,这是不争的事实。而另一个重要原因,马云与周鸿祎能够结成同盟,很大程度上是因为腾讯的威胁。经过一系列的争斗,周鸿祎对马化腾的仇恨有目共睹。而腾讯在移动客户端上对阿里的影响,也让马云寝食难安。马云急需一个对策,来牵制和阻挠腾讯,而这个对策就是奇虎 360。

尽管在电子商务上,马云一直将马化腾远远甩在后面。但不可否认的是,马化腾在移动端上的布局,不管是移动 QQ 还是微信,都可能对未来移动电商起到决定性的作用。如今,越来越多的网上交易开始转向手机端,这对淘宝、天猫将是一个巨大的威胁。马化腾在这一点上的优势,也恰恰是马云的弱势。

曾经有业内人士称,腾讯只要打通移动购物的所有障碍就能击败阿里。的确,天猫或淘宝,都是用户和商家直接在互联网上开店和交易,而移动 QQ、微信,不管用户和商家在哪里,都能直接完成交易。如果腾讯解

决了移动购物的障碍，那么淘宝、京东等只能沦为快递和仓库。

当然，这些可能性都是在理想状态下。而基于中国移动网络发展的缓慢和尚不成熟，姑且不论其他，仅移动网络不流畅这一条就给移动购物带来了很大的障碍，在没有 WIFI 的情况下，很少会有用户尝试用手机完成购物。在发达国家几乎所有的公共场所都有 WIFI 覆盖，这也是造成发达国家移动电商更为发达的重要原因。

移动互联网的用户基础要远远大于电脑互联网，从智能手机出货量暴增和 PC 出货量没落这两点，就可见一斑。2013 年，全球智能手机出货量突破 10 亿部，增长 38%。而 PC 行业则显得愁云惨淡，2013 年，全球 PC 出货量为 3.159 亿台，同比下降 10%，创下有史以来最大跌幅，这一出货量水平与 2009 年相当。不仅如此，截至 2013 年底，全球 PC 市场出货量已经连续第七个季度下跌。

由此可见，未来移动电子商务的潜力巨大，网上购物将逐渐由 PC 端向手机移动端进行转移，这是一个趋势。马云也正是认识到这一点，所以需要寻找一个合适的伙伴，防备马化腾在移动电商上的反击。

实际上，马云很早就开始在移动互联网方面进行布局。2009 年，阿里、晨兴投资与联创策源三家，共出资 1 200 万美元投资 UCWeb，随后又进行了一轮增持。而 2013 年 8 月，UCWeb 董事长俞永福在内部邮件中透露，邀请了阿里巴巴集团创始人、董事局主席马云加入公司董事会，因为相信马云丰富的企业管理经验和对互联网发展的洞察力，能够为 UC 提供更多的建议和帮助。

马云之所以早早选择了 UC，正是出于其在移动互联网上的优势。据统计，2013 年第二季度 UC 浏览器在中国市场上的季度活跃用户人数超过 3 亿人，市场份额为 28.6%，而 QQ 手机浏览器市场份额为 40.5%。不过，UC 在海外也有不错的市场。以印度市场为例，UC 在印度的市场份额达到了 30%，成为印度市场份额第一的移动浏览器。

而360虽然在手机浏览器方面成绩并不显著，但手机安全领域却拥有巨大的市场份额。根据易观智库发布的《2014年第一季度中国手机安全应用市场季度监测报告》，报告显示，2014年第一季度中国手机安全应用市场，360手机卫士活跃用户覆盖率达到61.5%，是腾讯手机管家的2.3倍，同时比市面上其他安全软件的总和还要多出超6.3%。

腾讯由于进入手机安全应用市场较晚，如今最大的对手就是360。而随着淘宝与360之间合作，淘宝也会以为用户提供手机网购安全保障为名，在手机端重点推荐用户安装360手机卫士，这能够对360手机安全卫士与腾讯手机管家之间的用户争夺起到一定的影响。

360还有一大优势在于其手机助手。在移动互联网上，移动应用分发市场关系到移动应用的推荐安装与卸载。根据易观智库统计，2013年第三季度，腾讯旗下包括应用宝、搜狗等，占据10.4%的份额。如果马云不做出应对，一旦竞争爆发，腾讯就能立即影响近10%的移动应用分发。而360旗下手机助手、浏览器等，占据了移动分发市场24.8%的份额。这对阿里来说，能够带来极大的安全感。

马云如今一方面借助UC手机浏览器，接入移动电商入口；一方面与360合作，确保阿里对移动领域的控制权，为移动电商提供基础条件。马云对于马化腾在移动方面的布局很清楚，阿里如果不借助外部力量，很难在移动互联网方面与腾讯竞争。马云知道，阿里自身的移动社交产品与腾讯相比，最大的核心优势唯有电商资源，这个核心资源不能看着腾讯为所欲为。

尽管对于马云和周鸿祎来说，也许很难完全放下曾经的恩怨。但不管是马云还是周鸿祎，跟腾讯之间的仇怨要远远大于彼此之间。而且在以后的竞争中，将会有更多的冲突逐步爆发。在商业上没有太大竞争的马云和周鸿祎选择联手，共商抗腾讯大计，显然是最佳选择。

马化腾的反击，金山入局

在马云与周鸿祎的联手下，虽然对于腾讯并没有产生重大影响，但小麻烦不断，让马化腾非常烦恼。尤其是在与马云的竞争中，不管发生什么冲突，360 都及时横插一脚，支援阿里。比如，2013 年底，阿里来往团队与腾讯微信团队之间发生争执，而 360 也立刻加入战局，称自己也是"腾讯媒体优势的受害者"。

面对前后夹击，马化腾很快开始反击。

2011 年 7 月 7 日，腾讯正式宣布与金山软件达成战略投资合作，腾讯通过金山的股权转让获取了金山 15.68%的股权，成为金山第一大股东。同时，腾讯还将战略投资金山旗下互联网安全服务的子公司金山互联网安全公司。马化腾这一战略行动，直接针对 360。

360 的杀软恩怨

金山、瑞星等杀毒软件企业，最为痛恨的毫无疑问就是周鸿祎。2007 年 8 月，奇虎 360 宣布推出 360 保险箱作为 360 安全卫士的补充，作用在于保护用户的即时通讯账号、网游账号和网银账号。而周鸿祎认为，"奇虎安全卫士是一个杀毒的工具，是杀毒软件的一个补充。"并且在现场表示，不会进入反病毒领域，不做杀毒软件，会进一步与杀毒厂家合作。

要知道，360 安全卫士早已进入网络安全软件市场前三，甚至超过金山、江民等专业杀毒软件，引起了一众厂商的警惕和抵制。周鸿祎的许诺，极大地安抚了各大杀毒软件厂商。周鸿祎的确按照他所说的做了，但是却并不是出于对杀毒软件市场没有兴趣，而是时机未到。

360 起步之时，周鸿祎一直坚持免费策略，这似乎与 QQ 的起步阶段有些类似。然而随着 360 用户的增长，周鸿祎也在思考如何帮助 360 实

现盈利。要知道，在互联网的世界里，只要用户在增加、流量在增长，总会有赚钱的机会。

于是周鸿祎把主意打到了杀毒软件身上。早在周鸿祎还在雅虎的时候，周鸿祎就打算与杀毒软件厂商合作，推出一款精简版免费杀毒软件，他当时找到一些国内三大主流杀毒厂商：瑞星、金山以及江民。然而这几家杀毒厂商对于周鸿祎的想法完全不能理解，当时中国杀毒软件市场还没有免费这一说，于是这三家企业无一例外地拒绝了周鸿祎。显然，当时他们的杀毒软件每年有几个亿的收入，谁会去尝试什么免费呢？

周鸿祎经过思考，找到一家国外杀毒厂商卡巴斯基，当时定位高端的卡巴斯基在国内的市场份额并不高，于是周鸿祎找到卡巴斯基中国区总裁张立申，建议卡巴斯基跟雅虎合作免费推广，先把知名度打上去，然后才能与其他几家竞争。

张立申对于免费也没有什么信心，因此非常犹豫。为了说服张立申，周鸿祎甚至去各大软件卖场做了调查，估算是卡巴斯基每年大概有 1 000 万元的收入，于是再次对张立申提议：各自承担一半风险，雅虎每年固定给卡巴斯基 500 万元作为补偿。

尽管张立申同意了，但是当周鸿祎找到雅虎总部进行申报的时候，遭到了巨大的阻力。雅虎总部认为，跟一个没有多少知名度和市场份额的杀毒软件合作，竟然还要雅虎倒贴补偿，甚至怀疑周鸿祎跟卡巴斯基是否有私下协议，于是坚定地否决了与卡巴斯基的合作。

直到周鸿祎运营 360 之后，由于免费策略，360 迅速积累了一大批用户。而张立申看到 360 的成绩之后，也认识到免费的威力，于是找上门来要求与 360 合作。不过，因为 360 尚未找到盈利方式，尚无能力支付高额补贴，所以最终经过商议决定：360 每年拿出两三百万元购买卡巴斯基为期半年的激活码，卡巴斯基与 360 捆绑推广，如果用户最后选择续费使用卡巴斯基，线上销售收入按一定比例分成。

周鸿祎就这样从杀毒软件厂商身上找到了盈利方式。2008 年，根据 360 透露，其年收入为 1 700 万美元，杀毒软件收入占据了总收入的 66%。同时，借助 360 安全卫士的绑定，卡巴斯基也取得了不错的成绩，在 2007 年到 2008 年之间，卡巴斯基市场份额全面增长。

虽然对于双方来说看似双赢，但实际上周鸿祎却并没有付出多少成本。尽管每年支付给卡巴斯基一定的费用，但是 360 从卡巴斯基身上获得的收入更多。随着收入和用户的稳定，卡巴斯基逐渐终止了与 360 的合作。

借助于杀毒软件之间的互助，360 虽然有了一定的收入和用户增长，但尚未收支平衡。此时，周鸿祎又开始寻找新的收入来源。2008 年 7 月，周鸿祎食言，宣布进入杀毒软件市场，而周鸿祎的“杀手锏”依旧是“免费”两个字。当时，在杀毒软件市场上，尽管金山和百度合作推出了一款网页版免费杀毒软件，但功能有限。瑞星也推出了半年免费试用的版本，不过收费仍然是主流。

此时 360 安全卫士的活跃用户已经超过 1.2 亿，“免费”大旗一出，周鸿祎可以说一举把 360 推向了金山、瑞星等所有杀毒厂商的对立面。

金山旧怨

马化腾选择金山，也正是出于金山与 360 的恩怨与竞争。

2010 年 5 月，金山公司称，有大量金山网盾的用户向金山软件客服控诉 360 安全卫士恶意卸载金山网盾。据金山毒霸安全实验室调查，发现 360 安全卫士，借口兼容问题诱使用户强行卸载金山网盾。

随后周鸿祎在微博上进行了反击。当 360 和金山在微博上互相攻击之际，360 安全卫士对刚刚发布的可牛杀毒软件进行了拦截，由此可牛杀毒软件 CEO 傅盛也加入战团。2010 年 11 月，金山安全与可牛合并成立独立公司，而傅盛则出任金山网络 CEO。但出于 360 免费策略的后遗症，

金山网络一直没有多少收入。

当马化腾找上金山的时候，一方面能够为成立不久，盈利能力尚且不足的金山带来大笔资金，一方面也能支持金山对抗 360。而腾讯方面，入股金山网络，也可以防御来自 360 方面的竞争，补足自身在网络安全业务方面的短板。

尽管腾讯财大气粗，但是由于腾讯并没有完备的安全团队，QQ 安全卫士一直以来都被 360 安全卫士所压制，如今 360 安全卫士更是抢先接入杀毒功能，腾讯很难在专业性上与之竞争。

杀毒软件是一项需要高投入，但低产出的产品。如果腾讯自己操盘，很难在众多老牌杀毒软件包围中打开局面。与其大费周折，耗费大笔资金和时间组建团队、开发杀毒软件，不如找一家厂商合作。而对马化腾来说，这样最大的好处就是能够赶时间，360 不仅在 PC 端取得了巨大的市场份额，而且已经开始向移动端渗透，淘宝和 360 在移动端的合作就是最好的例子。如果不能尽快开始狙击 360 的扩散，对腾讯移动布局会产生巨大的影响。

入主金山之后，腾讯的安全保障已经初显成效。虽然金山 1 亿多用户，与 360 仍有差距，但腾讯还有自己庞大的用户群，可以对金山进行有效的补充。而更重要的是有金山在一旁，360 的一举一动会更加慎重。而且，腾讯可以集中精力侧重于 QQ 电脑管家。只要金山与 360 之间发生碰撞，还可以及时协助，对 360 形成夹击之势，就像 360 与马云夹击腾讯那样。

而另一方面，排除过去的恩怨，金山与 360 之间也存在极大的竞争。

2012 年 5 月，金山推出猎豹浏览器，宣称“比传统浏览器快 30%”，而当时国内最大的浏览器就是 360，很明显猎豹浏览器的诞生就是为了与 360 浏览器一决高低。而猎豹浏览器一经推出就遭到 360 杀毒的拦截。

从商业模式上来看，猎豹浏览器所宣称的核心优势是“基于浏览器的

主动防御体系”,也就是拦截钓鱼、挂马网站,阻止网购木马运行,带有一定的杀毒性质。而360与淘宝合作之后,不仅推出了360安全浏览器,还以上网安全为理由推荐用户接入360安全卫士。如今猎豹浏览器直接通过这一竞争点切入,将使得猎豹成为新的安全入口。

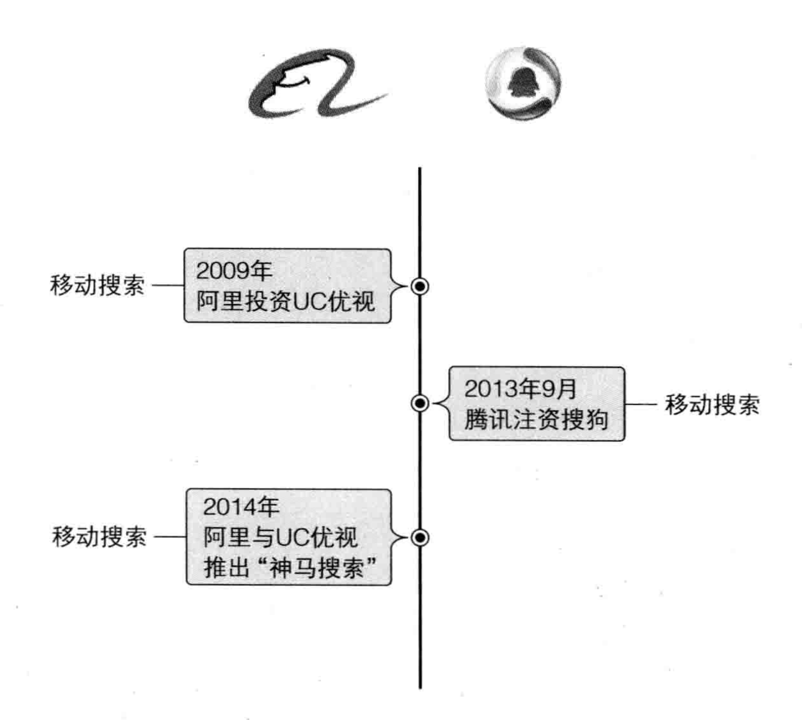
进入浏览器领域之后,360的收入增长很大一部分是得益于360安全浏览器份额的持续增长,猎豹浏览器可以说会大大影响360安全浏览器以及安全卫士的地位。不仅如此,猎豹浏览器还逐渐转移到移动端,这对于360来说又会多一个对手。更严重的是,金山与腾讯之间的合作关系,将对360在移动领域的发展产生一定的威胁。

马化腾也做了多年的浏览器,但除了在移动端之外,腾讯浏览器在PC端几乎没有任何成绩。马云牵手UC和360之后,在手机浏览器方面已经超出腾讯,虽然金山在手机浏览器方面市场份额并不高,但是随着腾讯资源的补充,也会缓慢增长,对腾讯形成补充,缩小与阿里的差距。

金山对马化腾来说,可以算是为数不多与360处处针锋相对的一家企业,不管是周鸿祎一直以来的所作所为,还是360接下来的布局和战略方向,可以说都将和金山产生直接的竞争。虽然单独的金山,尚且对360威胁不足。但是对于腾讯的意义,更多的在于赶上布局。只要在大布局上不被马云和360领先太远,那么对于腾讯来说就只是资源调配的问题。

第六章

移动元年：突袭阿里



转战移动端

不管是马云还是马化腾,如果没有互联网的爆发,就不会有阿里和腾讯。一夜之间,占据了人们生活数十年的传统报纸,在互联网的冲击下岌岌可危,大量新闻门户如雨后春笋。而如今,历史重演,移动互联网又开始威胁传统互联网运营商。

相对于第一次互联网革命,是电脑对传统商业的影响;移动互联网可以说是第二次巨大的革命,是手机对电脑的影响。因为手机的便捷性,我们可以随时随地接入网络世界。就像新浪微博的崛起,每个人都可以随时把自己所遇到的事情发布到网络上,不管位置在哪里,只要想到了就可以通过小小的手机和移动互联网去做。如果说互联网是把真实的世界转移到网络上,那么移动互联网就是让虚拟后的世界重新转移到生活中,手机已经成为连接真实生活与虚拟网络的大门。

移动互联网崛起

2010 年,中国网民不过才 4.5 亿,手机网民的数量已经超过 3 亿。随着智能手机的普及,诺基亚、摩托罗拉等手机厂商已经深刻地体会到了手机更新换代的影响力。2014 年,根据工信部统计,中国手机用户已经超过 12.35 亿,移动互联网用户规模为 5.9 亿。不管是成长速度,还是发展潜力,移动互联网都具备极大的空间。

伴随移动互联网兴起的第一个现象就是智能手机的崛起,在专业性上虽然智能手机还达不到电脑的水平,但是很多电脑上的操作基本上都已经可以通过手机来完成。让用户使用手机的时候能无障碍实现操作,成为各大互联网企业的首要目标,也成为影响用户选择的重要标准。

在电脑时代,微软几乎一统天下,90%以上的电脑都是采用微软的

Windows 系统,一款电脑软件如果不跟 Windows 兼容,那么就不可能在电脑领域存活。而如今开启手机时代,第一个争夺的对象就是手机操作系统。

手机系统对于移动互联网的竞争企业来说,就像电脑软件选择是否兼容 Windows 一样。不管推出什么应用软件,如果不跟上手机系统的脚步,就无法安装到用户的手机里。比如,如今 Android 操作系统已经占据了超过 80%的市场份额,对于腾讯、阿里、百度等巨头来说,不管任何移动应用,必然需要兼容 Android 系统,否则用户数量就远远比不上其他对手,更不用说竞争。

除了智能手机之外,在移动互联网的激发下,移动应用也呈现出爆发势态。据统计,截至 2011 年 9 月,苹果应用商店 App Store 中移动应用下载次数就已突破了 150 亿次。各大互联网企业都快速跟进,推出旗下产品的移动版本,比如手机淘宝等。

在移动应用上,腾讯占据了绝对的先机,早在移动互联网还没有兴起的时候,迫于盈利的关系,马化腾通过与移动等电信商合作,就开始了在移动互联网上的尝试。当时对于很多用户来说,可能手机 QQ 就是他们所接触的第一个移动应用。恐怕即便是马化腾,当时也没有想到,那不仅给腾讯解决了一时之忧,还为如今的移动互联网竞争打下了良好的基础。

根据有关机构统计,智能手机的使用形态正在发生重大变迁,如今智能手机的主要功能前三为浏览网站、电子书、即时通讯。而其中即时通信方面,马化腾旗下的手机 QQ 以及微信占据了绝对的统治地位,手机浏览器也不落人后。在围绕互联网展开竞争的过程中,这些可能还没有让人感到威胁,但随着移动互联网的崛起,腾讯已经成为各大互联网企业最大的竞争对手。

随着移动应用程序的普及,智能手机的功能也开始多样化,除了基本的通讯和信息传递功能外,智能手机已经成为了一个人随身携带的娱乐

终端。特别是手机游戏产业,2010 年游戏类应用占据了整个移动应用领域超过 70%的比例。

2011 年,Google 开展了有关智能手机的市场调研,结果显示:中国城市是全球五大智能手机普及率最高的地区之一,超过 35%。每三个人中就有一个人拥有两部或两部以上的手机,在亚太地区是最高的。正因为如此,对于互联网企业来说,如何拥抱移动互联网,能够更加直接的决定消费者的行为。

而在移动状态下,消费者的需求和行为也发生了变化,这意味着更多的商业机会将会出现。比如,移动购物消费的行为变化非常显著,使用移动互联网的消费者普遍缺乏耐心,总是抱着快速成交的心态,这对马云旗下的淘宝、天猫等是一个重大的购物突破口。根据统计,使用移动终端预订酒店的用户,有 82%的用户在预订之后 24 小时以内,就到达目的地进行消费。而同样在电脑上预订酒店,不管是选择、下单还是消费,都会花费更长的时间。时间越长就意味着变数越大,随时会发生改变。

移动终端用户这种"冲动性消费"、"即时性购买"的行为,对传统电子商务就是一个重大的颠覆。针对这种消费模式,如果能够抓住时机,做好移动应用的开发,调整广告策略等,就能产生新的变化。这对马云来说,是一个非常重要的机会。

社交与电商的差别

微信的成功让马化腾对于移动互联网比任何人都要快一步,然而马化腾并不满足,手机 QQ 经过这么多年的发展,虽然在即时体验方面不如微信,但用户并不缺少。要知道,微信的第一批用户除了基于熟人圈子的通讯录之外,更多的是来自于 QQ。手机 QQ 能够直接将所有的用户转移到移动端上,可以说已经有了良好的移动发展基础。

2013 年 1 月,腾讯宣布升级移动互联网战略,旗下移动互联网事业群

将更加聚焦于移动互联网基础平台,以便更好地拥抱移动互联网发展趋势。而其中,手机 QQ 的调整则是最重大的一项任务。

在 2013 年移动互联网大会上,马化腾曾透露,通过手机接入 QQ 的用户已经超过 5.5 亿,是微信活跃用户的两倍。所以对于手机 QQ 的功能调整和移动化,马化腾一定不会放弃。尤其是在如今互联网 BAT 三分天下的形式下,阿里牢牢地把持住电子商务的入口,百度紧紧抓住搜索的入口,在这两个方面腾讯都缺乏竞争力。只有社交领域,腾讯是真正的老大,而移动社交对于移动互联网趋势来说具有天然的优势。

尽管在微信的巨大影响力下,手机 QQ 一度被怀疑会不会被抛弃。显而易见,马化腾是绝对不会抛弃手机 QQ 的,因为 QQ 在陌生社交关系方面能够与微信形成良好的补充,而不会有太大的冲突。

虽然马化腾对手机 QQ 的改造已经开始脱离传统的即时聊天工具,比如淡化了在线或离线概念,统一定义为联系人;为手机 QQ 导入通讯录里面的联系人,实现用户真实关系的联接等。看上去越来越类似于微信,不过马化腾只会从体验和功能上贴近微信,但不会去改变手机 QQ 的定位。

对于腾讯来说,QQ 游戏、QQ 空间、QQ 邮箱等一系列基于 QQ 客户端的产品与服务已经形成一个非常稳定的服务和生态链。手机 QQ 则能够直接将这些产品和服务与手机对接,不管微信的发展如何,手机 QQ 都是必不可少的一环,毕竟微信在商业模式上还处于探索阶段,未来还具备很大的不确定性。马化腾的目的很明显,希望在未来的移动互联网竞争中,腾讯能够具备双保险,通过手机 QQ 和微信的差异化发展,为腾讯掌握更多的移动用户。

马云也没有停止对移动业务的探索,2013 年 5 月,在一次演讲上,马云提到阿里巴巴的移动互联网战略,并指出希望建立平台,和腾讯移动展开差异化的打法。马云对于马化腾在移动互联网上的优势非常赞同,如果说腾讯能够在电子商务上对阿里产生大的影响,那么这个机会就在移

动互联网领域。

马云称,阿里在三四年前就开始关注移动互联网,从 OS 系统到数据做了很多工作,在基础投资、数据、技术、计算等方面投入很多。这些正是阿里的核心资产与优势,也可以看出马云在移动互联网上的未来方向,与马化腾争夺用户的做法不同,马云更希望是在移动互联网领域建立一个与淘宝相近的平台,通过阿里的大数据资产为用户和企业提供服务,而非自己卖货。

马化腾更多的是想先聚集用户,和过去 QQ 的思路一样,因此目前还没有良好的盈利模式。而马云则是继续依托于淘宝、天猫两大平台,将传统电子商务逐渐转移到移动平台上,刺激移动用户的消费欲望。对于阿里来说,这样不仅有利于改善传统电商业务,提高交易效率,还能在移动电商方面深入挖掘。

两者相比,虽然马化腾占据了更大的未来想象空间,但必须经历一个艰难而漫长的过程;而马云的改造思路,尽管没有太大的爆发力,但胜在足够稳定和长久持续。

阿里求助,追击腾讯

2010 年,在互联网社交腾讯一家独大的局势下,如果说有谁抢了腾讯的风头,那无疑就是微博。受到美国 Twitter 网站的启发,新浪开始筹备微博,支持手机、即时通信、网页等多种客户端来发表文字、图片、音乐、视频等内容。2009 年 8 月,新浪微博试探性上线,然而让新浪始料未及的是,微博迅速在中国市场落地生根,成为腾讯 QQ 之后第二个颠覆性地改变人们信息交流方式的工具。

相对于腾讯 QQ 而言,人们发现微博的沟通门槛更低,几乎可以让自己交际圈子无限扩张,而且比 QQ 要容易得多。不仅如此,微博还能随时分享,让所有的人都看见。这与 QQ 的即时聊天不同,在微博上,你所说

的每一句话都有可能得到无数陌生人的转发和认同。正是如此，迷恋微博的人群也开始迅速增加：名人和草根、政府和公众、朋友和陌生人……

马云借道微博

从来没有哪一款互联网社交应用能像微博这样把整个社会联系在一起，熟悉或不熟悉，陌生或不陌生。相对于社交工具而言，微博已经具备了媒体属性，任何一件在生活中发生的事，都有可能随时通过微博传到千万人耳朵里。在微博上，人人都是媒体，随时表达，随时评论。

根据2011年新浪财报显示，新浪微博注册用户已突破3亿大关，日活跃用户比例为9%。新浪首席执行官兼总裁曹国伟表示，仅仅一年时间，新浪微博用户总量、每日发博量、日活跃用户总数等均增长了约300%。

实际上新浪微博的崛起，还有一个很大的因素就是智能手机以及移动互联网的爆发。微博的特点是即时性，讲究随时随地，不受时间、空间和终端的限制，几乎实现了“全天候的直播”。在智能手机普及的趋势下，新浪微博很好地满足了用户随时表达的欲望。对于很多“微博控”来说，可以不在手机上使用移动QQ等聊天工具，但是必须每天刷无数遍微博，每做一件事都要用微博发出来。

新浪微博的火爆给中国互联网带来了巨大的期望，加之微博网站的经营成本并不高，几乎所有的网站都介入了微博。尤其是腾讯，作为设计领域的老大，马化腾必然不会放任新浪微博一家独大。2010年4月，腾讯推出了腾讯微博。在拥有了强大的QQ平台的情况下，马化腾并没有打算把腾讯微博作为战略级产品来培养，更多的是为了遏制对手新浪微博，起到战略防御的作用。

对于马化腾的目的，一直在移动领域思考追击腾讯的马云，没有理由看不出来。新浪微博的出现对马云来说，就像一场及时雨。虽然新浪微

博并不一定能够成为第二个 QQ,但是快速的用户增长已经引起了马化腾的反应和警惕,马云自然不介意借助新浪微博来给腾讯造成一些麻烦。

2012 年底,马云开始与新浪方面接触,提出要约全盘收购新浪微博。但由于微博正处于爆发式增长,全盘收购遭到新浪董事长曹国伟的激烈反对。对于曹国伟来说,新浪微博拥有巨大的潜力,新浪的预期是在两到三年间将微博独立上市。

由于曹国伟态度强硬,急需一张移动底牌的马云只能妥协。随后,马云将要约由收购改为控股。但是曹国伟依然不同意,在曹国伟看来,马云与阿里的特长是在电商领域,虽然对于新浪微博的商业化能够起到很大的作用,但是对社交媒体并不熟悉的马云不一定能够掌控新浪微博。出于此,马云第二次妥协,放弃了控股的念头。最后几经波折,马云决定采取战略投资的方式入股新浪微博。

2013 年 4 月 29 日,阿里巴巴和新浪微博宣布达成战略合作协议。阿里巴巴以 5.86 亿美元购入新浪微博公司发行的优先股和普通股,占总股份约 18%。同时,新浪授予了阿里巴巴一项期权,允许阿里巴巴在未来按事先约定的定价方式,将其股份比例提高至 30%。在获得阿里巴巴投资后,对新浪微博商业化有极大的帮助,曹国伟曾表示:"这一战略合作预计能在未来 3 年内给新浪微博带来大约 3.8 亿美元的收入。"

对于新浪微博,马云的理想状态是完全掌控,但由于 Twitter 所表现出的良好成绩,新浪方面显然不会让马云如愿。马云的两次妥协,可以看出阿里对于新浪微博极其重视,哪怕不能拿到手里,也必须加入进去。马云在达成合作之后表示:"此次战略合作,我们相信微博将更微博,社交媒体的生命力将更健康更活跃,传递的正能量更多。我们也相信,两大平台的结合,不仅有助于我们在移动互联网的布局和发展,而且会给微博用户带去更多独特、健康、持久的服务。我们有理由期待更多更多的惊喜。"

一开始,业内对于马云入股新浪感到不理解,有评论称"阿里用

0.58%的公司资产换得18%新浪微博的股权”，也有人称马云是为了圆自己的媒体梦。从数字上来看，马云对新浪微博开出的价格可能有点高。不过作为一个社交属性非常弱的电商平台，阿里对于本地化电商和社区化电商的开发还远远不够，这也给了一众分类电商机会。如果马云不能做出调整，弥补这些细节，看似目前对阿里还构不成大的威胁，但是“蚁多咬死象”，早作准备才能维持淘宝、天猫在电商领域的地位。

微博的想象力

在马云看来，新浪微博对阿里有两方面最重大的意义：

首先，新浪微博能够促进淘宝、天猫的电商业务。虽然新浪微博推出以来用户增长迅速，但是商业化尝试收效甚微，长期处于亏损状态。而淘宝体系的电商业务，也受到了来自于蘑菇街等社会化电商的潜在威胁。社交平台新浪微博与电商平台阿里可以说是天然的合作伙伴，不仅能够解决阿里现在遇到的威胁，也能让微博商业化的道路更稳健。

其次，对于来自腾讯方面在移动端的竞争压力，马云需要找一个移动端的好帮手。根据2012年移动数据显示，新浪微博注册用户超3亿，活跃用户中有60%是通过移动终端登录。如果说谁能够抢夺用户在腾讯移动端的使用时间，那么当前只能是新浪微博。

马云与新浪微博携手，可以说是在情理之中。双方不仅拥有巨大的协同效益，还有高度重合的用户群。据阿里巴巴集团副总裁鸿平透露，这一场合作经历了“46次谈判”才达成最终协议。

从整体移动战略的角度来看，微博是阿里最为重要的战略投资。阿里并不缺少流量，但需要的是更有效的流量入口，尤其是移动入口。马化腾依靠着微信、手机QQ、QQ浏览器等在移动领域已经率先完成布局。而马云虽然拥有手机淘宝和支付宝这两款强大应用，但在其他移动应用方面却缺乏腾讯那样的产品，新浪微博的战略意义至关重大。

经过全球性在线竞争情报服务公司 Hitwise 公布的数据,在新浪微博的全部流量中,有超过 8%流向了电商类网站,而其中有超过 3%导向了阿里旗下的淘宝与天猫。如果能够深入合作,新浪微博还有巨大的潜力可以挖掘。投资新浪微博,无疑给阿里的移动布局带来了最为急需的社交基因和移动入口。

新浪微博与阿里之间的合作,在用户方面和腾讯旗下的平台互通战略有异曲同工之妙。新浪微博、淘宝和支付宝用户都拥有数亿用户,而且重合度极高。一旦实现用户互通和渠道共享,那么就会形成这样一条闭环:微博用户在看到商品推荐后,直接点击链接就可以一站式进入淘宝和天猫选购商品,然后通过支付宝完成支付,最后再将购物心得和产品体验分享到微博。不但实现了社交行为,也完成了购物行为。

腾讯最初的想法也是如此,QQ 用户通过 QQ 客户端一站式进入腾讯的购物平台,然后完成购物,可以推荐给 QQ 好友。如今马云拿到新浪微博之后,弥补了社交缺陷,其购物模式就可以实现像腾讯一样的回路。

而不仅如此,由于新浪微博是开放式平台,与封闭式的 QQ 相比,在数据量方面要远远大于 QQ。数据一直也是阿里的核心资产,新浪微博与阿里都掌握着海量而详尽的用户数据。通过新浪微博可以了解到用户的性格、爱好、生活习惯;而淘宝和天猫则了解用户的购物习惯,并且通过微博数据来实现商品推送,从而可以提供精准化的广告与服务。

虽然腾讯在一定程度上也能做到用户分析和精准化,但是腾讯只能依托于 QQ 用户来实现用户分析。无法做到新浪微博对于趋势、热点的传播、信息搜集和分析,也就是说,对于一些明星商品,从微博上的讨论就可以一目了然,但是腾讯很难做到这一点。即便是腾讯推出了腾讯微博,但是腾讯微博大多数用户依然是从 QQ 平台移植过来,其社会性与媒体性要比新浪微博薄弱得多。

为了阻击新浪微博的崛起,微博几乎成了各大门户网站的标配,搜

狐、网易、腾讯都相继推出自己的微博产品。但是由于用户黏性和社交圈子的联系,新浪微博的先发优势更加明显,搜狐、网易等逐渐重新将重点转移到重点业务上,放弃了对微博的跟进。而只有财大气粗、用户庞大的腾讯,可能做出一些成绩。

虽然腾讯微博也很难快速赶超新浪微博,但另一方面,由于马云和新浪微博走到了一起,即便马化腾现在想要抛开腾讯微博也不可能了。如果马化腾放弃腾讯微博,那么阿里和新浪微博就将为所欲为,逐渐削弱腾讯在移动领域的优势。因此作为暂时性防御措施,腾讯微博的坚持也是有必要的。只不过现在看来,阿里和新浪微博之间的合作有巨大的想象力,腾讯微博的防御能力有限。

在这一场交易中,可以说是三赢一输。三赢是新浪微博、阿里巴巴以及普通用户,这三个方面都能从社交网站与电商网站的深度合作中获得实质性收益。而一输则是腾讯,分别作为腾讯社交的最大威胁以及腾讯电商的最大威胁,这两者的合作可以说带给了腾讯不小的压力,更是会抢夺不少腾讯的用户。本来对于腾讯来说,不管是在社交方面,还是在移动方面,腾讯都能稳稳压制新浪微博和阿里,但是现在马化腾不得不做出新的考虑。

腾讯布局搜狗，直击阿里软肋

在马云四处出击,寻找移动互联网盟友之际,尽管微信也让腾讯在移动互联网领域的地位几乎无懈可击,但是马化腾并没有放任马云组建移动大军。在马化腾看来,自己有了底气还不够,最好能够堵住入口让马云进不来。

2013 年 9 月 16 日,腾讯以 4.48 亿美元注资搜狗,占据搜狗摊薄之后 36.5%股份和 20.6%的投票权。同时,马化腾将腾讯搜搜业务和其他相

关资产并入搜狗。曾经作为搜狗最大股东的搜狐,仍然是搜狗的大股东之一。在新成立的搜狗公司中,搜狐公司 CEO 张朝阳担任董事长,腾讯总裁刘炽平和首席运营官任宇昕出任董事,搜狗 CEO 王小川继续担任董事和首席执行官。一招之间,马化腾就有了搜狐、搜狗两大盟友。

腾讯的移动反击

在这一场搜狗之争中,不得不提的另外两个参与者就是奇虎 360 和百度。

一开始的形势是:搜狐作为搜狗的老东家,是这场交易中的卖家;而搜狗的主要资产有拼音输入法、浏览器、导航页和搜索,一方面搜狗是交易主体,一方面搜狗也在寻找一棵大树;奇虎 360、百度以及腾讯,是这场交易中的买家。

这场交易对于每一位参与者都是有利的,除了奇虎 360。周鸿祎对于搜狗的渴望要远远大于百度和腾讯,根据 2013 年 8 月 CNZZ 数据显示,国内搜索引擎市场份额排名百度以 63.16%居首位,360 搜索以 18.23%紧随其后,排在第三位的是市场占有率为 10.35%的搜狗。如果周鸿祎能够拿到搜狗,那么就能威胁到百度,并且成为继百度之后搜索领域的第二大巨头。所以站在百度的角度,只要搜狗不落到 360 手里,那么百度就没有任何损失。

腾讯一直以来也有搜索业务,那就是腾讯搜搜。但是经过这么多年发展,腾讯的搜索业务还是非常弱小,几乎可以说是失败,搜搜累计亏损近 20 亿元,市场份额仅为 3.6%,尽管在排名上位居第四,但是仍然没有任何话语权。而当腾讯拿到搜狗之后,将搜搜业务并入搜狗,那么搜狗的市场份额就达到了 13.95%,已经严重威胁到排名第二的 360。

从 3Q 大战之后,周鸿祎就成了马化腾最大的敌人之一。马化腾无时无刻不在想着如何才能打击 360,于是就有了这一场猎杀 360 的布局。实

际上，马化腾在之前与金山合作，就已经在想办法制衡 360。傅盛带领金山，可以对 360 的根基产品安全卫士构成威胁。如今王小川带领搜狗，对 360 赖以盈利的搜索业务构成阻碍。在马化腾看来，现在有两位大将在前线对周鸿祎形成合围之势，腾讯也不用再担心 3Q 大战的噩梦重现了。

马化腾一贯的思路都习惯亲力亲为，腾讯搜搜、腾讯电商都是如此，但是效果并不好。在马云大肆寻找盟友之际，马化腾终于改变思路，开始向马云学习。马云一直都把主要精力放在阿里的根本业务电商上面，即便是战略投资或者收购，都只是维持原有团队和业务，全面为阿里电商业务服务。

迫于马云带来的压力，马化腾不得不作出改变。之前马云携手 360 时，马化腾也是采取入股金山，但是不争夺控制权的策略，和入股搜狗如出一辙。马化腾在入股搜狗时说了一段话："可以看到，我们很多业务并不是需要完全百分之百拥有去做，很多业务是可以合作甚至是合资去打造的。这个结构是最平衡完美的，既考虑了创业团队管理层的积极性，又让搜狐和腾讯的平台资源能够全力释放出来，都比百分之百给搜狐或者百分之百给腾讯会好很多。"

马云与 360、UC、新浪微博合作之后，对于腾讯在移动互联网领域的地位有了一定的威胁力。而此次 360 如果收购搜狗成功，那么腾讯在搜索业务上就几乎不可能与 360 抗衡，不巧的是马云也站在 360 背后，可谓是一环套一环。如果这一次让百度拿到搜狗，那么百度在搜索领域的地位就几近垄断，对于腾讯仅仅 3.6%的搜搜来说没有任何区别。但是出于过大的领先差距以及成本考虑，百度不会花费太大的代价收购搜狗，不过百度也不希望 360 拿到搜狗。

那么，对于马化腾来说，最好的结果就是腾讯自己拿到搜狗。在 360、百度、腾讯三家里面，从实力上来说，百度和腾讯具有压倒性优势，所以百度只需要把价格拉高，那么就只有腾讯能付出足够的代价，达成这次交

易。取得搜狗的腾讯,在搜索业务上一跃而起,可以开始与 360 争夺第二,只要能够打败 360,那么就能顺势在浏览器以及移动浏览器上遏制 360,可谓是全面打击了周鸿祎。

不仅如此,搜狗带给腾讯的输入法业务,又为马化腾带来了一张全新的好牌。根据 2012 年数据统计,搜狗输入法在 PC 端占据了超过 80%的市场份额,在第三方手机输入法则占据了 68.5%的市场份额。而 360 以及阿里并没有对输入法领域进行渗透,所以取得搜狗输入法之后,腾讯不管是在 PC 上还是手机上,都能够遥遥领先。

而对于站在周鸿祎背后的马云,虽然还有 UC 可以在手机浏览器上与腾讯较量,但是对没有其他搜索业务的马云,在马化腾拿到搜狗之后,本来领先腾讯的搜索业务,又重新回到了与腾讯同一起跑线。

从马云心里,也许希望 360 能够成功收购搜狗,这样就能给自己带来更大的优势。但问题在于,马云只是借助周鸿祎的力量去对抗腾讯,无法指挥和要求周鸿祎。在这一场交易中,最大的变数就是搜狗 CEO 王小川,王小川和周鸿祎作为竞争对手,已经水火不容,很难调节彼此的关系。马云无法让王小川和周鸿祎和平共处,那么选择了 360 的马云就注定了与搜狗失之交臂。

移动搜索之争

搜狗的归属已经尘埃落定,马云错失一城,而下一个移动战场已经开启,那就是移动搜索领域。移动搜索可以说是继 PC 搜索之后的后续战场,也是移动互联网之争的重要一环。根据艾瑞咨询统计:2013 年中国移动搜索市场规模为 45.5 亿元,同比增速 264.1%。截至 2014 年第一季度,中国移动搜索用户规模达 4.6 亿,其中二线及以下城市移动搜索用户增长迅速。

对于竞争多年的搜狗和 360 而言,即便搜狗投奔腾讯,由于腾讯在同

类业务上并没有太大的成绩，所以两者之间的竞争短时间内还难以分出胜负，只能处于胶着状态。因此，双方又将目光瞄准了尚未开发的移动搜索。

2014 年 4 月，UC 发布浏览器跨屏战略，将淘宝浏览器的产品和团队整合进入 UC 浏览器。4 月 28 日，UC 再次宣布，与阿里成立合资公司，双方共同推出移动搜索业务，名为“神马”搜索。2014 年 5 月 8 日，搜狗发布自己的移动搜索 APP，进军移动搜索。

在当前移动搜索市场的格局里，除百度稳坐第一的位置，占据了超过 70%的市场份额，几乎没有其他玩家。如今腾讯撑腰的搜狗搜索，以及阿里撑腰的神马搜索和 360 搜索纷纷加入进来，可以说是争夺老二的位置。

百度由于其 PC 端的搜索地位，直接影响了用户在移动端的搜索使用习惯，通过自然发展，轻松占据了巨大的份额。而其他几家搜索领域的对手，一直忙于 PC 端搜索份额的争夺，未能顾及到移动搜索。如今大局已定，自然将目光转移到移动搜索上面。在搜狗发布移动搜索 APP 的现场，搜狐董事局主席张朝阳更是喊出了要挑战百度行业老大地位的口号。

现阶段，移动搜索市场的竞争玩家，还处在引入流量的阶段，阿里和 UC 浏览器以及 360 浏览器的合作，也是为自身移动搜索流量的引入打下了基础。“神马”搜索一方面依托阿里淘宝、天猫等大流量平台进行内置搜索服务，另一方面依托两大浏览器进行流量导流，对于未来的发展做了良好的准备。

UC 和 360 对马云来说，一家主打 PC 浏览器，一家主打手机浏览器，形成了良好的互补。而如今，尽管受到来自于腾讯与搜狗的威胁，360 在 PC 搜索上仍然处于第二的位置。阿里与 UC 合作推出移动搜索，能够再次和 360 形成互补，兼顾 PC 搜索和移动搜索。马化腾也看出了马云的意图，因此紧随马云其后让搜狗也加入进来。

在腾讯入股搜狗之后，搜狗也超出预期地实现了盈亏平衡，这可以看

出搜狗与搜搜的整合作用已经开始体现。腾讯带来的入口资源，使得搜狗在 PC 端和移动端都出现明显的增长。据王小川透露，获得腾讯渠道资源支持后，搜狗在 PC 上的流量上升了 5%左右，移动端流量更是上升了 24%。在公布移动搜索占据时，王小川强调："移动搜索已是大势所趋，对于新搜狗来说，在大战打响之前，顺利完成了融合工作，可以彻底释放两者的合力，全面搏击移动搜索未来。"

虽然表面上，神马搜索和搜狗 APP 都打着挑战百度的旗号，但实际上这一场竞争的最终结果仍然是在腾讯与阿里之间。不过就目前的形式来看，这一次也许马云占据了更大的起点优势。

根据易观智库数据显示：UC 方面，2013 年 UC 浏览器月活跃用户占市场份额 34. 5%，位居第二；阿里巴巴方面，手机淘宝客户端累计用户数超过 3. 2 亿，有 110 万商家在无线端的交易额超过各自交易额 10%。可见，神马搜索一经推出，就在无线端占据了巨大优势。马云通过一系列的布局，将团购、地图、支付、社交都纳入麾下，独缺搜索业务，而神马一出，UC 和 360 就完美地填补了这个空缺。

虽然腾讯与搜狗在无线端以及搜索市场表现并不差，但是腾讯更多的是对于社交流量的掌控，只能引流给搜狗起到一定促进作用。而在移动浏览器方面，尽管腾讯占据了一定的市场份额，但搜狗的侧重点并不在移动浏览器上。所以此次推出移动搜索 APP，可以说是依托于腾讯的资源以及搜狗的运营。

相对于马云和 UC、360 之间的资源互补，腾讯与搜狗更多的是技术互补，因此能够发挥出的力量有限。这也是为什么神马搜索一经推出，就有高达 20%的用户渗透率，而搜狗移动搜索 APP 则表现相对平淡。

马云虽然错失了搜狗，但是在移动搜索上的起步要高于马化腾。不过对于目前的移动搜索格局而言，现在还是初战未定，甚至不排除还会有其他竞争对手加入进来。没有百度压倒性的搜索优势，腾讯和阿里都没

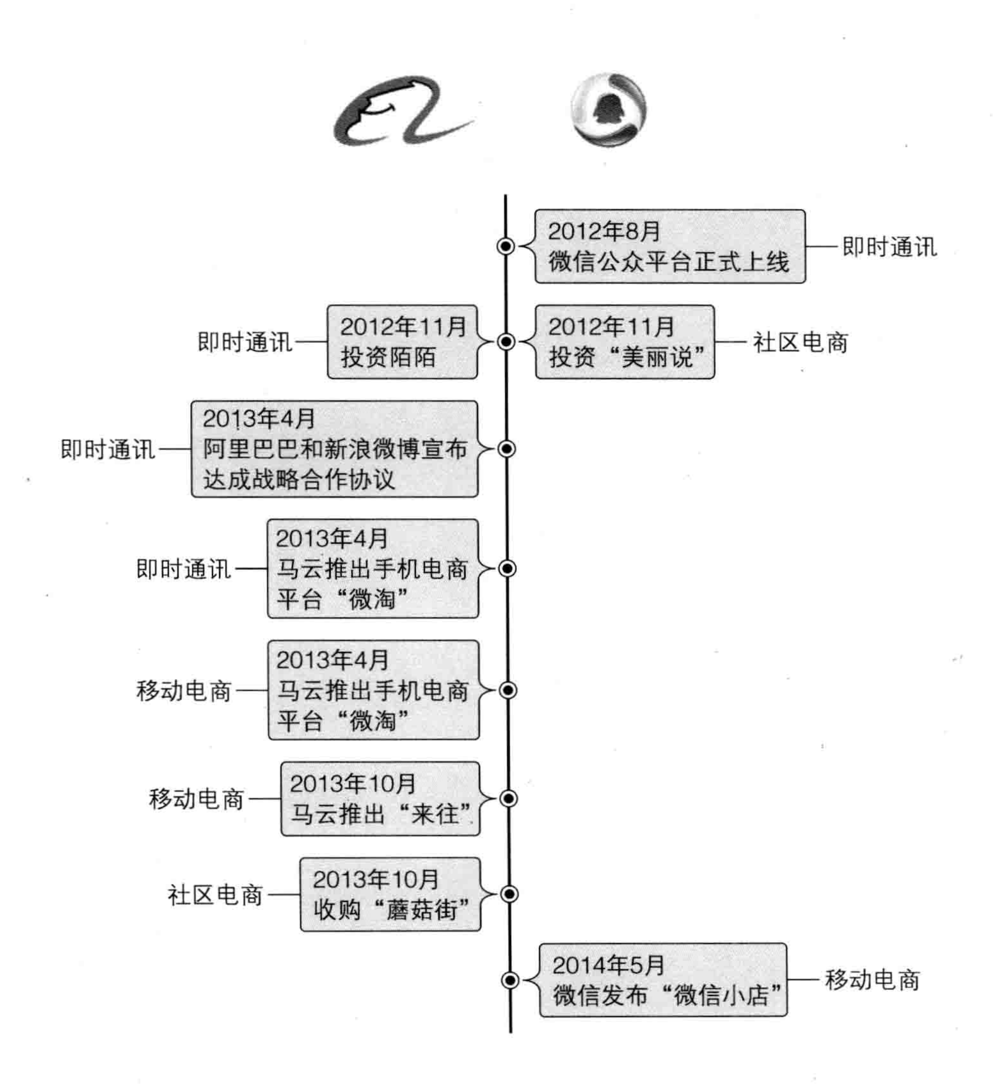
有一条清晰的路，未来更多的还是要看两家在移动搜索上的产品与服务。

在互联网时代，产品和服务极大丰裕，企业之间的较量，说到底拼的还是产品与服务。顾客不会因为某个产品“系出名门”，就高看产品一眼，只会因为这种产品能够带给自己美好体验而高看产品一眼。

无论是马云，还是马化腾，在移动搜索领域，面前都有一座“高山”，即搜索界“喜马拉雅山”百度。想要战胜另一方，就要向“高山”看齐，甚至想办法超出他。

第七章

微信狂潮，来往反击



马化腾的王牌

在大战移动互联网的过程中，虽然马云与马化腾互有胜负，但是最终马化腾拿出了一张几乎能够决定整个战局的王牌——微信。面对微信，不管是马云，还是马云身后的支持者，可以说都倍感无力。

微信是一个基于智能终端，提供即时通讯服务的免费应用程序，只需消耗少量网络流量就能发送语音短信、视频、图片和文字等。截至 2013 年 11 月，微信注册用户量已经突破 6 亿，成为亚洲地区最大用户群体的移动即时通讯软件。和腾讯 QQ 一样，微信完美的延续了腾讯的社交基因，成为移动互联网领域的 QQ。

微信诞生记

2010 年 10 月，美国移动互联网领域出现了一款功能极其简单的即时通讯软件 Kik，这款软件只具备短信聊天的功能，不能发图片，也没有语音。但就是这样一款简单的产品，在登陆 App Store 和 Android Market 之后，短短的 15 天就吸引了超过 100 万用户。

在社交网站以及社交软件大行其道之际，Kik 将网络上的社交关系完美地沉淀到了手机上，实现了将现实世界与虚拟世界“无缝链接”，使移动终端成为了新的社交结合点。Kik 的出现，可以说极佳的配合了正在崛起和疯狂增长的智能手机，让人们认识到，互联网社交能够有更大的变化。

在 Kik 崭露头角的时候，微信的创始人张小龙看到了 Kik 的潜力，张小龙当时是腾讯广州研发部总经理，负责腾讯 QQ 邮箱业务。基于腾讯正在向移动互联网渗透的趋势，张小龙产生了一个想法：移动互联网将来会有一个新的即时通讯、实时传讯渠道，而这种新的渠道很可能会对 QQ 造成很大威胁。

之所以张小龙有这样一个认识，还有一个因素，就是小米科技的创始人雷军所发布的米聊。2010年年底，这款由原谷歌和微软技术高手精心打造的即时通讯产品一炮走红，激起了巨大的讨论，传播速度丝毫不亚于美国的Kik。

这时候马化腾对于移动互联网的注意力还集中在手机浏览器、手机搜索等项目上面。对于移动社交，马化腾显然是把希望放在移动QQ上。不过随着米聊的出现和迅速受到关注，马化腾感受到了一定的威胁，于是开始思考如何让移动QQ能够与移动社交软件进行竞争。当然，得益于QQ良好的基础，马化腾对于移动QQ还是抱有一定的信心，也仅仅是发现了米聊等的威胁，并没有下定决心在移动社交软件方面做出什么改变。

就在这个时候，张小龙给马化腾发了一封邮件，建议腾讯开始做移动社交软件。张小龙在QQ邮箱等方面有不错的成绩，三年时间让QQ邮箱有了巨大的改变和进步，成为腾讯旗下一款口碑良好的产品。这一封建议信成为马化腾决定插足移动社交软件的催化剂，马化腾很快回复张小龙，让其作为负责人带领腾讯广州研发部开始这个项目。

2011年1月21日，微信iOS版上线。但在接下来的两个月里，微信的用户数量并没有像张小龙想象的那么理想，所有平台加起来每天也就增长几千人，而早于微信推出的米聊已经超过几百万用户。尽管出于对腾讯的关注，也有一部分媒体注意到微信这个产品，但是关注度远远不及米聊。

此时，许多外界人士包括腾讯内部，大部分人一开始并不看好微信。按照常规战略而言，腾讯推出的大部分产品都会引起关注，同时很少有人会怀疑腾讯产品的前进，这是基于QQ庞大的用户群所决定的想象力。一直以来，在大部分人眼里，都坚信只要是腾讯做的事情，没有做不成的，区别只是成就能有多大。

而对于微信，在一定程度上，微信显得具有更强的独立性，与QQ以

及腾讯的其他产品关联度并不大。另外，外界对于腾讯在移动社交上的理解，更多地停留在移动 QQ 上，没有能够理解微信存在的意义。

正如腾讯内部的传言，“我们做这么多都是没有意义的，因为我们所有做的事情手机 QQ 都可以做，并且手机 QQ 有更强的渠道、更多的用户覆盖量，而我们是没有渠道的。我们没有任何优势……我们做微信没有前途……”整个研发微信的团队都抱着消极的心态，认为微信不太可能成功，只有负责人张小龙认为有戏。

就在微信生死存亡之际，另一款来自国外的软件 Talk Box 带给了张小龙灵感，Talk Box 通过录制语音信息来代替文字，掀起了一股语音热潮，于是张小龙立即将语音功能作为挽救微信的救命稻草，在语音功能的帮助下，微信终于得以存活，成为一个有一定影响力的产品。

但这也仅仅是一个开始，只能让微信存活下来，却难以爆发。真正让微信得以爆发的是第三个版本，这个版本微信最大的改变就是，支持查看附近的人。这一功能使用户可以查看到附近微信用户以及距离，以便用户之间产生进一步的交流。

一直以来，马化腾和张小龙都在思考，微信能够与 QQ 有哪些不一样的地方？对于互联网来说，用户之间既是没有距离的，也是距离无限大的。就以 QQ 来说，除了熟人之间的圈子，更多的还是与陌生人之间的社交关系，这两种关系前者是建立在线下，后者建立在线上。

如果微信仅仅是基于用户的手机通讯录来实现沟通，用户之间的关系链就难以展开，那么微信的用户数量就非常有限。如何实现陌生的社交关系，是微信必须考虑的。这时张小龙想到了“附近的人”，作为移动社交软件的微信，如果说既要与 QQ 形成区别，那么就是在“移动”二字上做文章。仅仅只是能够添加陌生人还不够，移动互联网最大的特性就是 LBS(基于位置服务)，所以张小龙选择了降低距离感的方式，把微信的陌生社交控制在一定的范围内。

自此之后,微信一发不可收拾,全面超越米聊。2012 年 4 月,微信在香港、澳门、台湾均登上社交类软件下载榜首。2012 年 6 月,微信在越南、泰国、马来西亚、沙特阿拉伯、新加坡等地登上 App Store 社交类软件榜首。

马化腾的惊喜

马化腾从来没有想过,他和张小龙简单的决定做一个移动通信软件,竟然创造了梦幻般的微信。对于微信的到来,更加烦恼的则是马云,好不容易在 360、UC 等的帮助下,阿里能够一点一点地缩小与腾讯之间在移动互联网上的差距,甚至在移动搜索上还略胜一筹。但是如今,除了已经足够强大的移动 QQ 之外,又多了一个微信,几乎让马云以及阿里在移动社交方面毫无招架之力。

看到微信的迅猛发展,马化腾毫不犹豫地做出决定,将微信放到一个战略性的重要位置上。2013 年 1 月,马化腾宣布,调整腾讯移动互联网事业群,将手机 QQ、手机游戏等核心业务剥离出来,手机 QQ 调至社交网络事业群,手机游戏调至互动娱乐事业群。而微信将作为腾讯移动互联网事业群的核心,并且帮助整个公司拥抱移动互联网。2013 年 11 月,马化腾在一次演讲上说:“即使我们有手机 QQ,但因为它有一半用户在 PC 上,一半用户在手机上,只有微信是完全基于手机来开发的。”

如果说微信仅仅是一款社交软件,那么马云实际上也不需要有任何压力。毕竟在 QQ 的压倒性优势下,再多一个微信也没有关系,马云一直以来都无意在社交领域与马化腾竞争。但问题是,微信所带来的并不只是移动社交,还有移动电商的可能性。

移动电商一直是马云志在必得的下一个目标,在移动互联网上的一系列布局,也是为了阿里能够在移动电商方面“再造一个淘宝”。但是马云尚且没有找到能够起决定性作用的举措,马化腾却带着微信后发先至。

创新工场董事长李开复曾经说过:“微博将改变世界。”拿到微博这个

武器的马云,有了在社交上与腾讯周旋的筹码。然而马化腾无意之间鼓捣出来的微信,却超出了社交的范畴,将手伸到移动电商里来。

微信除了支持人与人之间的社交关系之外,还开放了企业以及组织的公众平台,也就是可以通过企业、组织的身份与个人用户沟通。如果是这样,那么在微信上是不是能够做电商呢?

马云曾经想把淘宝服务工具阿里旺旺打造成一款基于电商与用户的社交工具,主要为企业、商家服务,但是由于对社交工具的陌生,最后阿里旺旺沦为淘宝、天猫的内置沟通交易工具。而马化腾的微信,如今已经具备了这个可能。

对于微信的公众平台,用户可以自主关注自己感兴趣的电商品牌微信公众号,而这些电商品牌则可以针对这些用户定向推送内容。相对于陌生用户而言,主动性用户有更大的交易倾向和需求,这样必将会有更高的转化率,因此微信可以成为电商企业精准营销的一个重要工具。

这和火热一时的微博营销有异曲同工之妙,微博营销受到众多企业的关注和欢迎。虽然在用户关注度上,微信可能不如新浪微博,但是由于微信在移动性上更胜微博一筹,而且信息相对更加具有针对性,因此微信营销的威力不会比微博营销低。

马云利用微博给淘宝、天猫带来了巨大的流量,但是大部分仍然是通过 PC 端,基于移动端的转化率并不高。而完完全全基于移动端的微信,如果涉足移动电商,其转化率必然要高于微博。不仅如此,微信的 LBS[①] 特性也实现了电商的本地化。试想一下,配合微信公众号,可以提供同城微信配送活动,也可以吸引周边小区的客户,还可以靠其传播口碑,获得品牌和收益的双重效果,这是微博所不具备的。

---

① LBS 基于位置的服务,它是通过电信移动运营商的无线电通讯网络或外部定位方式获取移动终端用户的位置信息,在地理信息系统平台的支持下,为用户提供相应服务的一种增值业务。

移动电商并不是说单纯的提高手机端交易的转化率，而是基于位置随时提供交易和服务，而微信正是具备了这一基因，让马化腾在移动电商方面一举追上马云。微信公众号背后的商家，能够通过这个接口为用户提供更个性化的服务，分析用户资料，包括年龄、性别、地域、喜好等，然后实现精准推送。站在用户的角度，如果能够在自己附近就能实现的需求，那么何必再借助淘宝、天猫？

马云也意识到，移动电商时代已经到来。阿里旺旺也已经推出了APP，但是缺乏社交属性的阿里旺旺，无论是用户数量还是下载数量，都远远不及微信。不管马云相不相信，微信已经对马云移动电商的畅想构成了巨大的威胁。

马云的抗争，仓惶来往

马化腾在移动互联网上的布局和微信的优势，让马云开始重新审视自身的移动互联网业务现状。而正在通过手机淘宝、移动支付宝等业务实现移动化的阿里，不得不因为微信这股新兴势力做出改变。2013 年 9 月 10 日，阿里巴巴集团宣布，对内部组织架构进行调整，成立网络通讯事业部。这也是马云卸任阿里巴巴集团 CEO 之后，阿里首次大规模变动。

2013 年 9 月 23 日，阿里推出了网络通信事业部的首个产品，移动社交软件“来往”，与腾讯微信展开直接的对抗与竞争。社交领域是马云一直以来的遗憾，马云始终未给阿里电商带来社交基因，在来往推出的时候，大多数外部人士都不看好来往，认为阿里做不好社交产品。虽然微信在诞生之初也同样不被看好，但显然来往没有微信幸运。

尴尬来往

马云作为绝对的“力挺来往派”，在推广来往上不留余力，甚至对阿里

内部所有人说:“谁不参与,谁就不该呆在这公司里。因为这是我们每个人可以做的事,这不是战略,这是阿里人在无线时代争取生存权利的努力。”在马云看来,微信很强大,但这并不意味着阿里就没有机会。曾经的eBay也很强大,但是淘宝一样走出了一条路,这就是马云的信心所在。

2013年11月,来往“满月”,马云和接任阿里巴巴CEO的陆兆禧携众多明星为来往“站台”。据陆兆禧介绍,来往发布一个月,注册用户数已经突破1 000万,日活跃用户数增长500%。而马云更是在现场评价微信:“现在业界有一种误区,把微信神化了,以为微信什么都可以做。其实一个APP不可能解决所有问题,任何应用都有它的第一属性。”马云的决心可见一斑。

在发布来往之后,马云不仅自己停止使用微信,以身作则使用来往,并动员全体阿里员工参与进来。不仅如此,马云在一场内部讲话上更是下了“死命令”,“阿里所有的员工都必须让自己的来往有100人以上的外部好友,否则年底的红包就没有了”。

与微信相比,来往的出现显得更加仓促。微信虽然也并不是腾讯原创,借助了国外软件的思路,但是其创始人张小龙还是做出了很多符合中国市场的改进和创新。而为了显得比微信更加有特点,结果是来往的确有很多特点,但这些特点基本上都是从不同的应用上复制过来的。比如,阅后即焚,这个功能是来自于美国火热的照片分享应用Snapchat;有声图片,是国内移动社交应用啪啪的主打功能;咻一咻加好友,和微信摇一摇几乎没有任何区别;扎堆,与新浪微米的功能极其类似。

来往为了能够让自己比微信更加丰富,可以说整合了整个移动社交软件领域,不过并没有什么差异化的改变。让马云没有想到的是,阿里对于来往的大肆推广,不仅没有能够成功地打击到微信,反而从侧面帮助了微信。

在来往推出前的一个月,网易与中国电信合作,率先推出了即时聊天

软件易信,号称以微信为对手。通过与电信合作,为易信提供了一个杀手级功能,即通过易信向手机发短信及给手机、电话留言都是免费的。即便是微信,也只限于双方都安装了微信,通过流量来取代话费,这个功能给易信带来不少用户。更为关键的是,能给没有装易信的手机和电话发信息,使得易信的使用机会大增。

易信的推出让网易 CEO 丁磊大出风头,易信推出的两天内,网易市值上涨了近 20%。据丁磊介绍,易信是一个开放的产品,不像微信是封闭的系统。虽然稳定性、安全性可能不如微信,但可以最大限度利用外部资源,电信就是一个很好的例子。

然而就在易信大出风头之际,马云带着来往匆匆上场。此前,大多数媒体都将目光放在易信和微信的对比上,易信的地位也水涨船高。而不管是马云还是阿里,都要比丁磊和网易更加引人关注,随着马云高调亮相,众多媒体又转移视线,开始关注来往。在无形之中,马云意外地拖了丁磊的后腿。

从竞争角度讲,丁磊和马云的目标都是马化腾与微信,本来可以成为合作对象。然而世事难料,来往不仅分散了媒体舆论对易信的关注,同样吸收了易信的潜在用户。对于马化腾和微信而言,马云和来往的出现不像是来打击微信,反而更像帮助微信。

移动社交同类产品越多,那么对微信就越有利。虽然微信还没有垄断整个移动社交领域,但是已经在用户规模上取得了绝对的优势,对于后来的竞争对手,微信并不需要刻意争夺就能吸引用户。而后来者想要与微信争夺新的用户,就必须投入一定的推广成本,如果跟风产品太多,那么不管是来往还是易信,获取新用户的成本就越高,也越难聚集用户,而微信却并不用担心这个问题。

马化腾很高兴看到马云高调推广来往,也欢迎更多的人进入移动社交领域,这可让其摆脱威胁者的纠缠。不管在任何领域,第二的位置永远

是战争最激烈的地方，如果易信成为移动社交软件第二，仅次于微信时，来往就必须击败易信，才能开始挑战微信。同样的，即便来往成功上位，只要还有后来者，那么来往就无法一门心思放在微信身上。市场越激烈越混乱，微信第一的位置就坐得越稳。

封杀微信

在推广来往，与微信争夺用户的同时，马云也认识到来往对于微信的威胁有限。于是马云另辟蹊径，开始从移动电商方面打击微信。

2013 年 8 月，马云一面打通阿里巴巴与新浪微博，让其账户互通，用户使用新浪微博账号将可在淘宝购物，同时使用淘宝账号也可发新浪微博。同时，马云宣布，淘宝将切断一切与微信流通的接口，“为了保障消费者的用户感受和控制交易风险，我们暂时停止了与微信相关的应用在服务市场的订购”。

马云给出了两个挑不出刺的理由，一是为了保护用户消费安全；二是为了防止用户被骚扰。看上去无懈可击，然而不管是安全还是骚扰，这都应该是微信以及腾讯需要解决的问题。微信有事也应该是马化腾来负责，马云急着跳出来替马化腾做了决定，只能说封杀微信的目的绝不会是为了帮微信维护秩序，而是出于对自身发展的考虑，来往正是其中之一。

站在卖家的角度，微信是有帮助的，能够为卖家导流，但是对阿里不仅没有帮助还会降低其流量。虽然马云不知道微信以后会如何做移动电商，但肯定不会只为卖家导流，不会无私地为卖家服务，迟早会想办法把这些淘宝卖家变成腾讯卖家。如果放任微信与卖家之间互动，当卖家在微信上取得一定的成绩之后，就很有可能被腾讯挖走。所以马云只有提前一步封杀微信，以绝后患。

对淘宝商户而言，微信是一个有效的流量渠道。在与新浪微博合作时，打击微信，马云意图很明显：新浪微博也是一个获取流量的好渠道，阿

里也已经为淘宝商户打通跟微博之间的互联,微博的注册用户、活跃用户也非常大,你们可以放弃微信考虑微博。

实际上,新浪微博和微信在电商上的表现有一个类似的开头,一开始新浪微博也是因为微博营销而出名,一部分淘宝和企业卖家,通过微博取得了非常好的宣传效果,因此受到中小企业和创业者的欢迎。而如今微信营销也是一样,除了具备更强的移动性之外,本质上并没有什么区别,可以说是微博营销的“移动版”。对马云来说,理想状态显然是新浪微博能够成功实现移动化,那么用户就不需要微信了,不过这不是一件简单的事。

对于大多数卖家而言,实际上并没有转投腾讯的想法,只是将微信当做客户关系管理的工具,通过微信与用户互动与沟通。只有一小部分基于社区和本地的卖家,将微信作为主要销售平台,而马云封杀的正是这一小部分。在马云眼里,如果微信老老实实作为客户关系管理工具为淘宝卖家所用,那么自然是一件好事。不过马化腾显然不会仅此而已,就以微信手机充值功能来说,就能对淘宝手机充值业务产生极大的影响,而这还仅仅是一个开始。

封杀微信的同时,马云推出了“微淘”,其定位是“在手机购物场景下的新型电商服务平台”。马云告诉卖家:“通过微淘,消费者可以随时随地淘我喜欢;卖家可以经营品牌消费文化、客户关系维系、促销通知、用户互动以及开设微店;达人可以倡导消费时尚,晒单,自发团购等内容和服务。”实际上,马云这一席话中所承诺的大部分功能都是卖家目前从微信上可以获得的,而现在马云告诉卖家,阿里也可以提供一个这样的平台,那么卖家就必须明白阿里的用意了。

马云费尽心思做这么多事,只能说微信太强大了。来往即便是往好的方面发展,最多也只能起到抑制微信用户增长的作用,即便新浪微博在一旁协助,也难以超过微信。那么必须通过其他战略来对抗微信移动电

商，这就是微淘的作用。

微淘可以说是为淘宝拉拢卖家而生，在微信营销火热之际，传出众多卖家利用微信营销的经典案例，这些对于淘宝和阿里都有不利的影响。而现在马云也开始做同样的事，在发布微淘后，马云也抛出营销案例："一些嗅觉敏感的商家，通过微淘使得手机成交占比超过了全店的60%，一些购物达人，通过微淘带动的成交一月内突破了100万元……"这一切都是为了降低卖家对于微信的依赖和黏性。

马云机关算尽，可惜这是一场刚刚开始结果便已注定的比赛。不管是一开始的米聊，还是易信、来往，想要压制微信的可能性微乎其微。无法在社交上阻止微信，只能在电商上做文章，这也是马云能够想到的唯一办法。

腾讯主场，阿里妥协

根据腾讯2013年第二季度财报，微信月活跃账户数达到2.358亿，注册用户已经超过4亿。虽然说互联网领域从来不缺乏挑战者，但这个挑战者显然不是来往，想要击败甚至赶上微信都显得困难重重。

面对因为微信而意气风发的马化腾，马云不会这么快承认来往的失败。另外，来往的投入也不能白白浪费，因此来往还不会就此退出。不过，不管以后马云将来往拿来做什么，都改变不了一个事实，那就是在移动社交领域，来往输给了微信。

不甘心的来往

对于阿里和腾讯而言，阿里处于商务纬度，而腾讯处于关系纬度。马化腾利用关系纬度扩张到商务纬度，要比马云从商务纬度扩张到关系纬度容易得多。阿里旺旺之所以没有达成马云的期望，发展成为一个成功

社交产品,就是因为这种商务纬度的关系,往往是几次甚至一次关系,只有存在交易需求的时候才会有用,而交易结束也意味着使用结束。有谁会一直买东西呢?即便是消耗品也只需要一段时间购买一次,下次可能选择同一个卖家也可能另找他人。正因为如此,阿里的商务关系很难发展成为QQ和微信那样的社交关系。

而如果是社交纬度的关系,基于交流产生熟悉,依托于熟悉产生交易,不仅已经有了良好的社交关系,还能够形成更加稳定的交易关系。这就是关系链的区别,相比阿里的关系链,腾讯可以说是顺势而为,阿里却想逆势而上。

社交软件成功的关键,还是在于关系链的打造上。这也是为什么大多数社交软件都选择了导入手机通讯录为第一功能,包括微信。但问题也在这里,几乎所有的社交软件都支持这所谓的"熟人关系",因此对于用户来说,一开始会有新鲜感,新鲜感一过对用户也就毫无吸引力可言。微信依靠陌生人关系破冰,也很好地说明了这一点。

从现实情况来看,社交软件在"熟人关系"和"陌生关系"上其实并没有太大的隔阂。这只是理论上的定位与概念,社交关系很难区分所谓的熟悉与陌生,很多人开始玩微信的时候也准备只加熟人,但自然而然也有陌生人了,而陌生人也逐渐变成熟人。陌生与熟悉并不是问题,真正的问题在于——关系链。

熟人关系只能说是一个已经成熟的关系链,而陌生关系则是需要建立关系链。来往和阿里旺旺面临着同样的问题,如何打造稳定的关系链。对于用户来说,使用一个社交软件除了新鲜之外,还可能是因为周围的朋友圈都在用,为了不被孤立开而使用。在微信占据优势地位的情况下,很难将微信已经稳定的关系链抢夺到来往上,只能在尚未选择的新用户里进行争夺。

然而对于社交软件而言,存在赢家通吃的状况。一款社交软件用户

群体越庞大，那么对于新用户的吸引力就越大，因为在这里社交关系发生的可能性和覆盖的范围更大。如果没有个性化的功能或者特色，用户多的一方就会越来越强大，而用户少的一方则越来越弱小，逐渐淡出移动领域。

在开发来往的过程中，虽然一直坚持着社交产品的方向，但是在商务关系和社交关系上，来往依然出现了多次摇摆。

一开始，来往的开发团队通过多次反复梳理，最终确定以移动互联网为核心，产品关键词围绕“熟人”、“移动”来做。来往中的“熟人关系”是指阿里现有业务线都是基于交易的买卖关系，没有社交关系、熟人关系。微信通过“陌生关系”打破了产品僵局，从而存活下来，那么来往为了和微信区别开来，就主要围绕“熟人关系”。可一旦选择“熟人关系”为入口，那么和大多数社交软件就没有任何区别。

除非真正形成用户的熟人社交圈，来往才有可能对微信造成一定威胁，让支付宝、淘宝以及整个阿里获得底气，拿到角逐移动互联网的资格。微信的更新速度越来越快，也透露了马化腾的野心，成熟的公众平台结合越来越普及的微支付，就会逐渐成长为移动微商城。这时候，淘宝是在抢传统商家的生意，而微信就是帮助传统商家，也是抢淘宝的生意。

正因为如此，怎样对待电商关系是马云和来往需要考虑的重要一环。为了做一款真正的社交产品，来往开发团队最初非常排斥一切与任何电商元素有关联，即便是阿里各个电商业务，所以尽量保持来往跟阿里的其他业务不搭边。但是注意到腾讯开始基于微信开发支付、充值等电商功能，马云认为来往也可以和阿里的其他产品结合起来做。

虽然说阿里的各个业务之间，没有腾讯各个业务联系那么紧密，但是也并没有一条不可逾越的鸿沟。即便是做来往，也不见得就不能与电商扯上关系。而且微信对于阿里的威胁本身更多的是存在于移动电商方面，如果将来往与电商割裂开来，即便来往能够成为一个成功的社交产

品,也要重新与电商搭上关系,不如一开始就把这些考虑进去。改变思路之后,来往打通了与淘宝账号之间的通道,尝试拥抱阿里电商业务。同时,微信也开始支持微支付、易迅商品购买,把腾讯旗下的财付通以及电商等业务绑上。

马云亲自上阵,来往高举高打,实际上并非是要将微信置之死地,而是出于防守考虑,想要从微信身上分一杯羹,就像陆兆禧说的:“只要有幸吃掉市场份额的30%,这个市场的产品体验就会更好,无线互联网也就有希望。”然而关系链和品牌形象已经牢不可破的微信,已经跟来往不在一个重量级上。这一次在移动社交领域,马云也难以再复制一个像淘宝一样的神话。

来往的可能性

既然来往已经难以正面和微信抗衡,马云只能妥协。接下来依然能够利用来往,给阿里带来一定的反哺。来往虽然在社交软件竞争上失败了,但并不代表来往一无是处。相反,来往还可以给阿里带来很大的价值。

在马云看来,来往即便成不了微信的对手,也可以像阿里旺旺一样为淘宝和阿里服务,包括尽可能地开发淘宝买家用户。对于互联网企业来说,有时候在一个领域有没有建树不重要,但必须要先参与进来。这就好像在一场比赛的时候,虽然很难取得第一,但还是要占据一个位置,不然环境发生变化,等到迎来了擅长的比赛,你却没有参与的机会。不管是京东所推出的咚咚、还是百度所推出的 Hi,都是作为内部沟通工具。

虽然没有办法跟微信竞争,但是在自有生态里面,必须有自己的基础沟通工具,这样才能够可控。想象一下,如果让百度、阿里等用微信来沟通会是什么样的情境?这是不可能的。所以对于互联网企业来说,都要有一个具备通信功能的基础设施,如果有可能对外发展在移动社交软件

领域插一脚更好，如果不能也无所谓，起码保证内部不会受到其他对手软件的渗透和影响。

对马云来说，来往没能成功很遗憾，但其失败的影响也不会过于严重。因为早在 2012 年 11 月，马云就埋下了一颗对抗微信的种子，那就是陌陌。之所以来往一直执著于熟人社交，其原因很大一部分是因为陌陌是一款纯粹的陌生人社交软件。陌生人社交的差异化定位，使之成为紧随微信之后的行业第二，拥有近 1 亿用户，而阿里投资正是其投资方之一。相对于来往、易信，陌陌对于微信的威胁要大得多，腾讯不得不防。

理想状态下，如果来往成功了，那么就可以和陌陌一起打击微信，可惜事与愿违。既然来往没能达到目的，马云就只有顺势调整，让来往成为防御型业务，将陌陌作为主要攻击点，去追赶微信。和微信相比，在阿里体系之外的陌陌更加灵活。微信始终要围绕着腾讯来发展，比如微信游戏平台，腾讯只会做自己的游戏，但陌陌可以去跟其他手机游戏合作，甚至等阿里涉足手机游戏，也可以通过陌陌来打击微信。

虽然在社交性上，陌陌也稍逊微信一筹，但是最后决定输赢的并不是社交与用户，而是变现能力，也就是赚钱的能力。目前微信的盈利模式尚不明朗，大多是依靠微信游戏，在这一方面，陌陌表现得也并不比微信差，这也说明了陌陌对于微信还是极具威胁的。

基于社交，来往实际上还可以有很大的改变。由于阿里的电商特性，来往如果能够结合电商，那么在移动电商上的表现也并不一定会输给微信。比如来往的扎堆，扎堆实际上是兴趣社交，但是如果仅仅是局限于来往的一个功能，那也只能局限于个人兴趣。但是如果结合阿里的电商业务，将整个兴趣社交功能扩大，演化成一个基于兴趣的移动导购社区，并且作为来往的一大差异突破点，不仅能够与其他移动社交软件形成区别，也能建立自己的移动电商社区。

在社区电商上面，美丽说、蘑菇街异军突起，从淘宝、天猫分走了一部

分流量,马云和马化腾都反应迅速,腾讯投资了美丽说,阿里投资了蘑菇街。当美丽说以及蘑菇街同时推出移动 APP,往移动电商社区转变时,由于腾讯在移动端的资源优势,美丽说在移动端的发展速度要远远快于阿里的蘑菇街。

马云一直想要控制第三方导购社区,因为这些第三方导购社区一方面为淘宝等导入了很大的流量,一方面又分走了阿里的广告流量。这就好比马化腾旗下的美丽说,虽然给马云带去了流量,但是也依靠吸收的流量实现广告收入,甚至将一部分流量导入腾讯电商。如果能够掌控第三方导购社区,那么马云就能够实现内部循环和利用。

既然蘑菇街落后于美丽说,那么何不利用来往的社交功能,结合蘑菇街的社区功能,最终做一个社交、社区、电商一体化的移动软件。除此之外,马云还有新浪微博,也能够接入进来,形成一个以来往为基础的移动电商社区。从电商的角度来看,马云实现整合的难度实际上并不会比马化腾做微信电商大,甚至更加简单。

马云曾指出:“购买什么样的商品,反映了消费者想成为什么样的人。”所以购物也是有兴趣、有偏好的,那么购物也能够成为一种扎堆,成为社交的一环。微信固然在社交属性上占据优势,但是想要转化为微信电商,也不是一件容易的事,比如微信朋友圈里的各类鸡汤已经激起了很多人不满,如果以后随着微信逐渐电商化,朋友圈里全是商品推荐和评论,对用户来说也是一件烦恼的事。

而来往不同,先天在社交属性上弱于微信,从移动电商角度去发展,虽然有违初衷,但不失为一条另辟蹊径的道路。即便在用户数量上无法与微信相比,但是只要做好移动电商这一块,就已经算是完成了马化腾最终想做的事。在电商化的来往,商品才是主角,有相同商品爱好的人虽然未必是朋友,但只要有相互交流、商品评价即可。就拿发烧友这个群体来说,一个能够满足商品需求的社交软件,比一个单纯的社交软件更有吸

引力。

或许来往不甘心步阿里旺旺的后尘，但也没有必要和微信死磕。马云应该很清楚阿里的优势在哪里，不管在什么地方与腾讯竞争，双方最擅长的地方都不会改变。来往的劣势是微信的优势，而来往的优势也恰恰是微信的劣势。在移动社交上，马云并不是输给了马化腾和微信，而是不同的社交场景决定了不同的发展趋势。马云完全没有必要沿着微信的路，去跟微信赛跑，这样只会落在微信后面，依托于阿里特有的商业基因，马云能够有更好的选择。

阿里求援，微信变局

在中国移动社交领域，微信已经是毫无争议的第一。不过当马化腾准备将微信推广到海外时，却遇到了对手，而且是非常强大的对手，那就是韩国移动社交软件 Line。Line 比微信起步要晚半年，2011 年 6 月才推向市场，不过其全球注册用户已经超过 3 亿。

2014 年 2 月，业内传闻称，阿里巴巴将和软银联合投资 Line。虽然消息尚未得到证实，但是出于微信不断侵蚀阿里的支付宝和移动电商业务。而此前阿里推出的来往，又并未产生反击效果，站在马云的角度，培育新的应用来抢夺用户不是一朝一夕的事，那么收购或投资市场上已经走上正轨的移动社交产品成为可能。

微信的对手

在全球移动社交市场上，并非微信一家独大。同时具备竞争优势的有四家，以 2014 年 4 月的数据来看：拥有 4.5 亿月活跃用户的 Whats App 已经被 Facebook 以 190 亿美元天价收购；超过 3.5 亿月活跃用户的微信立足中国市场；从日韩市场崛起的 Line，虽未公布月活跃用户，但其

注册用户也超过3.6亿；最后是腾讯投资的Kakao Talk，注册用户超过1.3亿。

立足于日韩市场的Line，可以说是微信在亚洲最大的对手。Line是由韩国互联网集团NHN的日本子公司NHN Japan推出的，巧合的是，韩国NHN集团就像是腾讯的翻版，其业务结构和腾讯几乎一样。Line的推出虽然比微信晚了半年，但在推出18个月后注册用户超过1亿。微信做到这一点用了14个月，但区别在于，Line最初只是基于日韩市场，人口基数仅2亿左右，而微信所在的中国市场有超过14亿的人口基础。

由此可以看到，Line的潜力是多么巨大，如果马化腾将微信推出海外，那么将立即与Line短兵相接。2012年4月，微信开始正式踏上了海外推广之路，但相比于国内的一发不可收拾，微信海外扩张可以说一波三折，甚至并不顺利。

在微信海外战略一年之后，截至2013年4月，微信的整个海外市场才只有4000万用户，与国内发展速度相形见绌。让马化腾尤其困扰的就是微信的本地化，比如在日本，微信在国内决定性的功能“附近的人”，却吃了闭门羹，遭到大多数日本用户的反对和抵制，因为绝大多数的日本人认为这个功能侵犯隐私。

而Line在海外推广上却比微信顺利得多。同样截至2013年4月，Line在海外市场则约有12 000万用户。在Line的官方博客中，其已在231个国家和地区得到了使用，并在全球41个国家和地区的App Store中排名第一。

尽管微信拥有先发优势，在很多国家和地区着实火了一阵。但是出于微信的开发理念，大多数都是为中国用户服务，尽管在海外推广过程中也有一定的本地化，不过大多是界面和操作上的改变，并没有功能性改变。相比而言，Line本身从一开始就没有打算停留在日韩市场，而是以国际为舞台。在这一点上，Line要比微信看得更远。

马化腾同意张小龙做微信，一开始是因为布局移动互联网，战略决定方向，因此微信大多数功能都是基于移动理念来设计，完全脱离PC端。而Line虽然也是主打移动互联网，但是并没有抛弃PC，Line保留了PC版，让PC版用户与手机版用户可以聊天。

而另一最大的区别在于语音差异，文字聊天上Line和微信没有太大区别，而到了语音聊天部分，Line就完全不同了。在Line的在线好友中，可以随时“免费通话”，就像手机通话一样。虽然通话效果比手机直接通话稍差一点，但并不比微信发送语音差。而微信的语音聊天，大多是发送语音短信，如果要实时聊天的话，必须采用“视频聊天”功能，但这一功能无疑会耗费巨大的流量。

出于对未来的考虑不同，Line在功能性上相对要比微信更加完善，而微信则更加符合中国用户的使用习惯。不过只要马化腾不甘心停留在国内市场，那么就必然要面对这些问题和难题。对于马云来说，Line能够成为微信的一个重量级对手，如果真的有投资或者收购的可能，对阿里来说也不失为一件好事。

微信的商业化困境

除了海外竞争之外，马化腾最大的困扰应该是微信的商业化路径。虽然微信已经拥有了庞大的用户数量，但是为了这些用户，马化腾一直采取的免费模式。微信遇到的问题和曾经的QQ相似，一款不能赚钱的软件是无法长久的。

中国互联网通常都采用两种商业化模式，一是流量广告，二是游戏。在外界看来，微信的商业化并不难，只要微信放开它最核心的价值资产，庞大的用户关系链，强大的用户流量导入就会让马化腾赚个盆满钵溢。但由此带来的垃圾信息推送、信息过载等问题，将会严重破坏微信的用户体验，谁也不想一打开微信就收到无数广告信息。

马化腾陷入一个两难的境地，腾讯最早希望通过电商来尝试微信商业化，模仿淘宝系开店模式，腾讯电商推出了微购物商城平台，但是因为后台简陋、转化率过低，陷入停滞。虽然微信带来了不少移动电商流量，但大多数停留在营销层面，马化腾也想过通过会员来收费，不过效果并不理想。

理论上，微信最可能的收费方式，就是推出付费表情等虚拟增值服务。就像 Line 那样，Line 一开始通过各种可爱的卡通贴纸表情，吸引了大量女性用户，并且依靠表情商店实现了不小的盈利。其表情商店“Stamp”，推出四个月内赚取超过 300 万美元。2013 年第一季度，其付费表情业务营收 1 700 万美元，约占公司总营收的 30%。

Line 的研发是由 NHN 集团日本子公司完成，“可爱”这一元素几乎是日本必不可少的一环，比如文明全球的动漫文化，这在 Line 的推广上起到了不小的作用。付费表情的门槛并不高，但是对于微信而言，占主要部分的中国用户，对于付费表情的接受度并不高，所以依靠这一途径能够带来的收益有限。

就现在来看，微信比较成功的盈利方式是手机游戏，游戏业务向来是除了社交之外腾讯最擅长的。丰富的运营经验和合作伙伴资源，都可以说明手机游戏会是微信盈利的第一选择，马化腾也曾明确表示微信将内置数款移动社交游戏。而在尝试微信运营手机游戏之前，马化腾早已进行了测试，在腾讯投资的 Kakao Talk 中，已经推出了内置的游戏平台 Kakao Talk Game，半年时间单月营收就超过了 5 000 万美元，证明了移动社交软件做游戏的潜力。

2013 年 5 月，马化腾整合旗下包括微信、手机 QQ、手机 QQ 游戏大厅等在内的各个移动平台资源，推出“腾讯移动游戏平台”，建立微信手机游戏生态。事实证明，微信游戏平台是一条正确的路径，给腾讯带来了不小的收入。

不过微信游戏平台的成功，更多的是因为手机游戏良好的行业趋势。2013年中国移动端游戏营收148.5亿元，同比增长69.3%，这给手机游戏的发展带来了巨大的想象空间。不仅仅是微信，包括马云投资的陌陌以及Line，都在游戏业务上表现良好。因此，只能说移动游戏业务缓解了微信商业化的难题，但并没有为微信建立起竞争优势。

最后是移动电商，能够让微信成为腾讯移动电商的王牌，能够在电商方面扳回马云一城，这显然是马化腾最希望看到的。不过如何处理与商户之间的关系，对于微信并不是一件简单的事。单纯的精准广告与用户体验相悖，结合腾讯电商来做，看起来很美好，但是实施起来困难重重。甚至是已经败给微信的来往，通过阿里资源的支持，在移动电商上的发展潜力都并不比微信小。

顺着腾讯社交基因成长起来的微信，似乎从来就没有遇到过对手。不过在商业化这一条道路上，如果马化腾走错一步，就会给微信带来不可逆转的损失和危机。微信的商业化可能性很多，但是如何处理好社交与商业利益之间的关系，是马化腾和张小龙必须考虑的问题。

马云与Line

Line的海外优势以及相对成功的商业化，给微信带来了不小的压力，两者的战略路径也注定了碰撞难以避免。现在的情况是，微信想要从中国市场走出去，而Line却想从海外市场走进来。中国市场对于Line来说是一个潜力巨大的市场，不管是人口基础还是消费能力，只要占领了中国市场，那么对于Line来说就是巨大的成功。

Line对马云来说是一个不错的选择，虽然双方尚未携手。就现实状况而言，如果阿里与Line形成资源合作，在当前移动社交应用竞争激烈的市场下，更容易成为一个极具优势的战略组合。

在马云看来，虽然阿里在移动领域做出了很多布局。除了陌陌表现

尚可，但陌陌的创始人已经明确表示会保持独立性。其他方面，来往业绩不佳，新浪微博活跃度也在下降，马云的移动电商尝试也并没有取得重大突破。将 Line 放在这样的情况下考虑，其实对阿里还是非常互补的。阿里投资或收购已经成熟的 Line，来代替来往成为阿里移动社交的中心，也在情理之中。

对 Line 来说，虽然在很多地方与微信不相上下，但是真正想要在中国市场做出成绩，依靠跨国经营是不现实的。由于中国互联网的发展进展和海外不同，中国市场与海外市场也是完全不同的。在电商、团购方面众多败退的海外巨头，都能很好地说明这个问题。因此，Line 进入中国市场的最佳策略应该是选择一个合适的合作伙伴。

实际上，2012 年 12 月，Line 就以中文名“连我”进入中国市场，并与奇虎 360 签订了代理协议，授权 360 公司推广和运营“连我”产品。在与奇虎 360 达成的合作协议中：360 与“连我”对其收入进行分成，不仅如此，其母公司 NHN Japan 可能将与 360 结成游戏合作伙伴，而 360 也将接入其移动系列产品。

奇虎 360 在推广上是一把好手，比如，将 Line 的推广信息植入到包括 360 杀毒软件、360 浏览器、搜索引擎等系列产品中。而在 360 背后还有马云，马云与周鸿祎抛弃前嫌，携手对抗马化腾，如今周鸿祎通过外援之手拿到可与微信一较高下的“连我”。马云即便未能投资 Line，也决不介意推周鸿祎一把。只要是能够阻碍马化腾与微信的事，相信马云会毫不犹豫地去做。

从 2013 年开始，Line 开始涉足电商业务，推出了两个电商产品：基于官方账号的“限时特卖”服务和独立电商应用 Line Mall。Line 在电商上的尝试，显然要比微信大胆得多。据国外媒体报道，Line 在泰国开设的“限时特卖”账号在 5 分钟之内就销售了 500 只美宝莲口红。进入中国市场之后，该服务也正在开展，已开始部分商品的销售。其独立电商应用

Line Mall,集合了 C2C 和 B2C 模式,用户和商家均可以在应用中上传商品进行销售,以图片瀑布流形式向买家展示可购买的商品。

对于阿里来说,在中国市场本身具有绝对优势的电商业务,虽然在移动社交电商上还处于摸索期,不过如果与 Line 能够实现在移动社交电商上的合作,也是一个非常好的选择。阿里拥有多年的商家和平台打造经验,而 Line 在移动社交领域拥有不少的用户,若双方能够实现资源合作,不仅能够给双方带来利益,也能让 Line 在移动电商方面有效的遏制微信。

作为一款独立的移动社交应用,虽然 Line 不管是用户增长还是盈利收入都很稳定。在 Whats App 被 Facebook 天价收购后,投资机构给 Line 的估值也已经提高到 140 亿美元。在未来背靠大树的移动社交竞争环境中,Line 想要独立开拓中国市场是不现实的,尤其是在有腾讯微信这么一个强大的对手的情况下。

尽管微信在海外市场表现不佳,但另一方面也说明微信还有很大的挖掘空间。而对于 Line 来说,美国市场有虎视眈眈的 Facebook 与 Whats App,其海外战略基本上趋于饱和,只剩下最大的一块,也就是中国市场。Line 未来能够有多大的成长,取决于其能够对中国市场有多大的渗透。

想要在中国市场有所成就,Line 最大的敌人就是微信。通过战略投资与合作来寻找盟友是更加明智的选择,中国互联网三巨头除腾讯之外,百度、阿里都是 Line 潜在合作对象。不过出于对各方资源的考虑,具有丰富电商资源的阿里显然是最佳的选择。更加关键的是,与百度相比,马云对移动即时通讯表现出的兴趣更浓厚,从早期投资陌陌,以及后期的动作频频就更看出端倪。

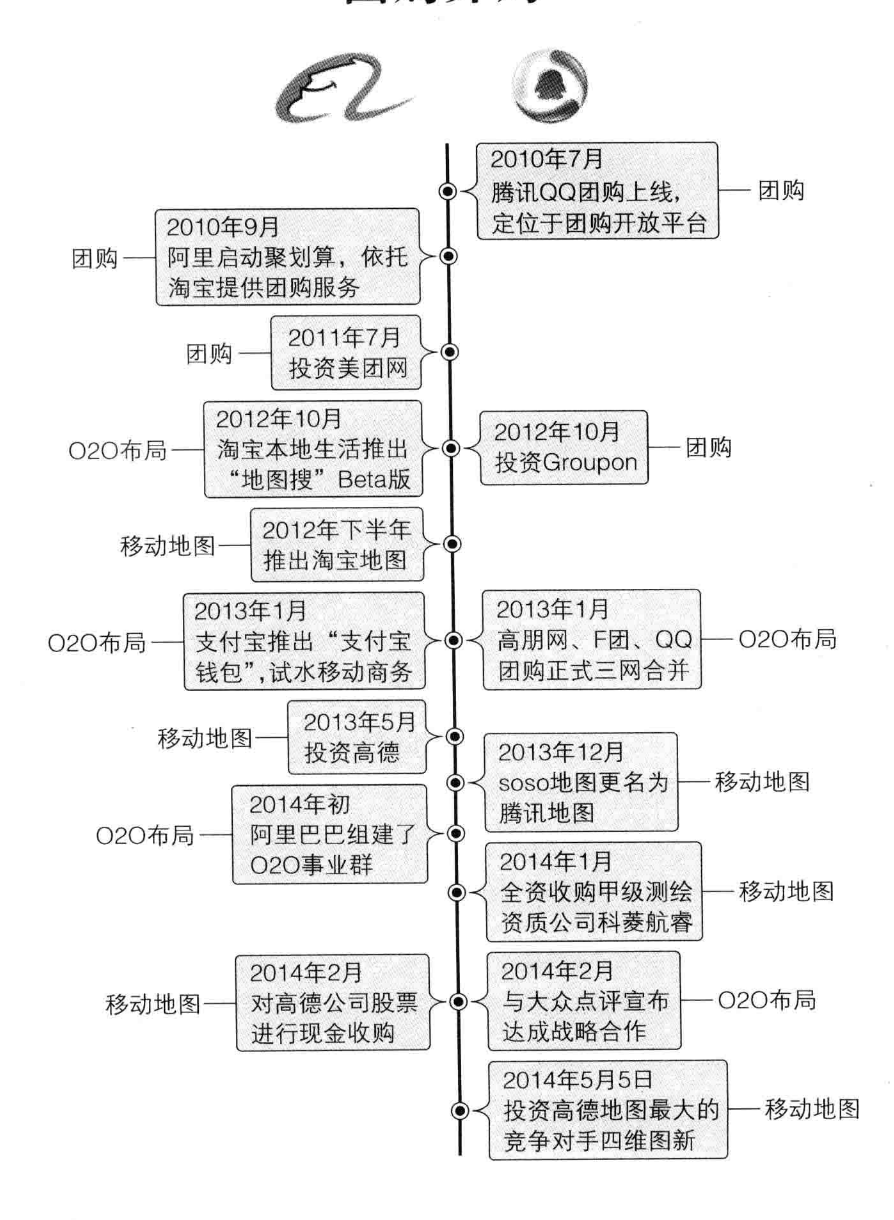
在中国移动即时通讯领域,微信独霸一方,睥睨群雄,来往、易信等一众互联网大佬开发的同类产品,都只能对其高山仰止。国内“小伙伴”们

不能对其构成威胁，而国际化的 Line，拥有着在国际市场所向披靡的战绩，马云要想制衡微信，他是最佳选择。

如果 Line 同意接受投资，那么投资方一定会有马云和阿里的身影。一旦这场合作成立，那么微信也将遭受有史以来最大的一场挑战。

第八章

团购开局



2010年7月
腾讯QQ团购上线，定位于团购开放平台
团购
团购
2010年9月
阿里启动聚划算，依托淘宝提供团购服务
团购
2011年7月
投资美团网
O2O布局
2012年10月
淘宝本地生活推出“地图搜”Beta版
2012年10月
投资Groupon
团购
移动地图
2012年下半年
推出淘宝地图
O2O布局
2013年1月
支付宝推出“支付宝钱包”，试水移动商务
2013年1月
高朋网、F团、QQ团购正式三网合并
O2O布局
移动地图
2013年5月
投资高德
2013年12月
soso地图更名为腾讯地图
移动地图
O2O布局
2014年初
阿里巴巴组建了O2O事业群
2014年1月
全资收购甲级测绘资质公司科菱航睿
移动地图
移动地图
2014年2月
对高德公司股票进行现金收购
2014年2月
与大众点评宣布达成战略合作
O2O布局
2014年5月5日
投资高德地图最大的竞争对手四维图新
移动地图

电商后遗症，团购兴起

随着电子商务竞争的逐渐平稳，一种新兴的电商模式兴起，那就是团购，用SNS来做电子商务。团购简单来说就是团体购物，企业通过聚集消费者，加大与商家的谈判能力，以求得最优价格提供给消费者，然后企业通过中间服务获利。根据薄利多销的原理，商家可以给出低于零售价格的团购折扣和个人用户单独购买得不到的优质服务。

以常规的网上购物来说，即便是在淘宝、天猫，由于存在数量庞大的商家和商品，用户也不见得总能选择到最便宜的。并不是每个用户都有足够的时间去对比、寻找这些海量的商家与产品，很多用户在提交购买订单之后甚至会发现另一家更便宜的，这时就会产生不好的购物体验。

而团购就是为了解决这个问题，团购作为企业和用户之间的中间人，代表用户去与企业沟通，通过聚集来的大量用户作为谈判筹码，为用户争取最大的优惠，能够尽量给用户提供较低的价格。另一方面，团购还为企业将分散的用户聚集到一起，挖掘了更多的潜在客户，提高了消费转化率。对用户来说，一般的网上购物如果是零售，那么团购就是批发。

千团大战

团购风潮源起于美国Groupon网站，成立于2008年11月。不同于电子商务的是，其独特之处在于：每天只推一款折扣产品、每人每天限拍一次、折扣品一定是服务类型的、服务有地域性，而且一定有线下销售团队，也就是实体店。借助独特的团购模式，Groupon一路飞速成长，2010年营收7.13亿美元，增长率高达606%，估值高达60亿美元。用户增长快，盈利模式清晰，所有人都觉得团购是个好生意。

2010年3月，我国第一家团购网站美团网上线。从每天几单交易，到

每天几万单交易，美团网的成交量可以说以天为单位在增长。很快，大家都觉得团购有利可图，接下来迎来的一场团购狂潮。截至 2011 年 3 月份，国内团购网站的总数已从 2010 年最初的 10 多家发展到了 3 600 多家。其中，不乏各大门户网站的加入，新浪、腾讯、百度、阿里等互联网公司也先后进入到团购领域，团购几乎已成为互联网公司的标配功能。

整个互联网行业，都在期待复制 Groupon 高利润神话。然而问题是，大多数人都只看到了团购的爆发增长，却忽略了团购的盈利难题。如果说以淘宝网为代表的电子购物网站带来的是便捷，那么团购网站带来的就是"便宜"。在团购网站上，很多商品的价格都是三到五折，甚至有一两折，这使得团购能在限定时间内吸引到大批消费者，但也决定了商家利润有限。而与商家达成合作的团购网站，只能通过广告以及商家分成来获得利润。

要知道，由于团购模式的本地性，想要拉拢足够的商家，需要依靠大量的线下人员"扫街"，即一家一家与商户谈判，达成协议。庞大的运营和维护成本，仅仅依靠广告和分成是不可能实现营收平衡的。正因为如此，虽然看似生机勃勃，但大多数团购网站都是不盈利的。

2011 年，Groupon 成功在纳斯达克上市，给团购带来了资本的青睐。面对中国巨大的消费市场，不少团购网站都成功得到了风投资金，为了聚集人气，有很多团购网甚至不惜"亏本赚吆喝"。

据业内人士称，有时候，某一款商品折扣不够低，那么团购网站就自己贴钱，卖得越多亏得越多。在美国，Groupon 与商家之间的盈利分成比例通常为 5：5，但国内团购网站为争取商家，部分团购网站大幅降低佣金，几乎只收取 10%左右的费用。想从这 10%的佣金里盈利，除非垄断整个团购市场，显然这是不可能的。

显然，商家不会做亏本的买卖，出于清理库存和处理过季产品可能会借助团购。但日常经营过程中，除了偶尔的促销活动，不可能保持永远的

低价和折扣。所以为了保持足够的吸引力，团购网站一方面疯狂的争夺商家，一方面倒贴抢夺用户。

2011年，没有任何一家团购网站声称盈利。由于团购模式资金回收很快，所以只要亏损不严重，就能一直循环经营下去。借助风险投资，更能一边经营一边砸钱跑马圈地。在这样的行业竞争下，商家从借网站宣传推销自己，转变成开始比较与哪一家团购网站合作对自己更有利。

与此同时，团购网站对商户的底线，只能一降再降。在这种博弈中，商家与团购网站又必须保证自己的利润空间。于是，团购开始渐渐脱离最初的为用户提供低价的出发点，转而在产品和服务上做文章，更有甚者进行虚假团购广告。

价格决定质量，当价格无法再降之后，不管是团购网站还是商家，都没有办法提供让用户满意的产品和服务。由此，团购网站开始饱受诟病，陷入发展瓶颈。部分中小风险投资机构看不到团购的盈利希望，于是开始离场。团购网站也从爆发式增长阶段，进入淘汰阶段，一部分团购网站因为入不敷出，资金链断裂而死亡。

剩下的，要么是有巨头支持，不停输血；要么已经完成巨额融资，尚能煎熬。

双马的不同选择

经历“千团大战”洗牌后，团购正式进入巨头竞争阶段。

实际上，从团购爆发开始，大部分互联网巨头就进入了团购市场。在这一场大战中，马云和马化腾自然不会缺席。2010年7月，腾讯QQ团购上线，定位于团购开放平台，接入一众合作伙伴；2010年9月，阿里正式启动聚划算，依托淘宝提供团购服务。

团购的高投入、低产出，马化腾看在眼里，但是作为新兴电商模式，团购也是未来电子商务的一部分，不管是在PC端还是移动端。腾讯的团购

可以说是按照阿里开放平台思路，着眼于提供技术平台，接入其他团购商家，并未大量招募地面销售人员。腾讯缺乏电商基因已经在与阿里电商之争中得到了证明，在腾讯电商并入京东之前，也并没有拿得出手的成绩。此时面对需要采取地面推广这种"笨办法"去做的团购，马化腾自然要衡量得失。

电商最大的优势在于利润率，由于互联网的存在，电商极大地降低了成本。而团购却不是这么一回事，作为电商的一部分，团购的利润率有限，但是又需要投入大量的人力、物力，只有当形成巨大的规模之后，团购才会显现出真正的威力。显然腾讯没有这么多时间和精力耗费在团购上面，因此这一次马化腾选择了组建平台，让其他人去做。

而马云的做法更加直接和简单，团购最重要的商家部分，对于阿里来说完全不是问题。在淘宝、天猫上有无数商家，这些都是阿里做团购业务的基础。因此马云只需要建立团购平台，然后提供一系列的有利的条款，吸引一些商家进驻聚划算即可。

与此同时，马化腾还为腾讯准备了团购合作伙伴。2011 年 1 月，美国团购鼻祖 Groupon 计划进入中国市场，与腾讯达成合作成立合资公司。2011 年 2 月，高朋网正式宣告成立，腾讯与 Groupon 各出资 5 000 万美元；各占 50%股权。

实际上，Groupon 一直以来都是通过全资收购来实现海外扩张。2011 年 1 月，Groupon 刚刚完成新一轮融资 9. 5 亿美元，并宣布将用这笔资金来开发亚洲市场，尤其是中国市场。随后，Groupon 约见了一批中国团购网站的 CEO，但是并不是想与之合作，而是希望进行收购。在团购盛行的行业趋势下，显然各大团购网站都还不想就此被收购，Groupon 的意图只能落空。

在 Groupon 看来，在一个区域市场已经成熟之际，投入资金直接收购一家当地企业是最快能看见效果的办法。最为典型的就是 Groupon 进入

日本市场，通过这种手段，Groupon 只用了不到三个月就占领了日本团购50%的市场份额。可中国本土团购网站却不这么想，就像美团网 CEO 王兴对 Groupon 的态度："国内市场那么大，我们发展得也不错，为什么要卖给他们呢？"

在收购受阻之后，Groupon 找到腾讯。恰好电商领域一直是腾讯的软肋，虽然腾讯也推出了 QQ 团购，不过也只是出于战略考虑。另外，腾讯缺乏足够经验，不会在控制权上过多干涉。因此，双方一拍即合，快速成立了高朋网。

让马化腾没有想到的是，虽然腾讯并没有强求高朋网的控制权，相对于拥有丰富团购经验的 Groupon，马化腾显然更加信赖对方能够把团购做好。结果 Groupon 带给马化腾的只有失望，高朋网直接照搬了 Groupon 美国本土模式，想当然地认为中美消费者的消费习惯类似，团购业务进展缓慢。而另一方面，高朋网大部分高管均是来自国外，中国本土员工与外籍管理者之间冲突不断，导致高朋网管理混乱。就这样，令人羡慕的强强联合，最后无缘团购市场第一梯队，在庞大的资源下苟延残喘。

对于马化腾来说，高朋网的衰落只能说腾讯时运不佳。作为团购鼻祖的 Groupon，在进入中国市场时，引发了中国团购网站的巨大恐慌，然而谁也想不到，Groupon 在中国市场如此眼高手低，表现糟糕。现在大家都松了一口气，只有马化腾被迫背了黑锅。

当马化腾在团购上碰壁时，马云的聚划算却增长稳定。2011 年 10 月，阿里巴巴集团宣布，淘宝网旗下的团购平台聚划算将以公司化的形式独立运营，从淘宝网剥离，作为单独业务模块发展。由于聚划算是归属在淘宝网，所以在国内团购行业中，很少有人把聚划算划分在团购领域里。而此次马云将聚划算作为阿里独立的团购品牌运作，可以说是加快了对团购市场的渗透。

截至 2011 年底，聚划算交易额达到 101.8 亿元，占据中国团购全行

业一半市场份额。早在2010年9月,马云就与团购网站24券的CEO刘一楠进行过深入交流,当时马云还有很大的顾虑,一方面团购网站一窝蜂兴起,另一方面担心阿里起步过晚。而随着聚划算交易额超过100亿元,马云才真正安心了。同时,马云开始要求聚划算从"攻城略地"转变为"稳健守业"。

不仅如此,相对于马化腾寻求外援的做法,马云选择了更好掌控的国内团购合作伙伴,作为聚划算的补充和盟友。2011年7月,美团网宣布完成5 000万美元的B轮融资,阿里正是其投资方之一。

阿里系旗下已有了聚划算,而且发展良好,显示出强大的销售能力。不过聚划算锁定的是实物类商品,更加侧重于阿里内部的商业资源,也就是说阿里并没有像其他团购一样进行本地化线下商家的争夺,聚划算的流量几乎完全来自阿里"内部循环"。美团网则是外部环境中一家非常有竞争力的团购网站,主要围绕非实物服务性产品。非实物服务性产品对于本地化与区域化要求非常高,聚划算在这方面只能局限于杭州,并没有太大的优势,投资美团网能够让阿里获得体系外的业务拓展机会。

不是竞争的竞争,角力O2O

在激烈的线上线下团购竞争当中,实际上马云和马化腾并不是执著于团购。其最终的目的确切地说是O2O,将线下的商务机会与互联网结合,让互联网成为线下交易的前台。简单来说,O2O就是网上买单,附近消费。这也是互联网巨头从PC端转向移动端的又一次较量,在完成了对线上购物的争夺之后,它们都想抓住生活服务类电商化的机会。

团购之所以对一众互联网巨头吸引力如此巨大,并非只是看重其在实物商品上的销售能力,虽然这也是团购的一部分。这些巨头所关注的是非实物商品和服务,也就是所谓的本地化生活、娱乐等服务。这些东西

此前在电子商务上面很难规划与管理，所以大多数电商都没有进行深入挖掘，而团购的出现正好补充了这一点。

或者说，团购从一开始最大的想象力就并非是打折销售，单纯的打折销售依靠电商平台就可以完成，比如淘宝、天猫上面并不缺乏打折商品。团购兴起的最终目的是围绕人的周围提供日常生活化与娱乐所需要的服务，也就是O2O。

阿里O2O生态圈

团购可以说是O2O的起点，而马云在团购上的风生水起，让阿里在O2O上快了腾讯一步。马云曾经引用比尔·盖茨的话提出“未来电子商务会改变世界的方方面面”，而O2O正是电子商务的下一个重要改变，也决定了阿里的发展方向是从线上转移到线下。

不管是腾讯的微信，还是阿里的来往，其移动社交战略的目的实际上也是打通线上与线下的障碍，双方所开发的各种移动类APP也是这个目的。如果说过去线上和线下是两条平行线，互不干扰，那么移动社交软件、移动类APP都是作为连接线上和线下的桥梁。

阿里在O2O上的布局，围绕着三个维度来进行：人、商品、场景。

人就是消费者，阿里将转变为以消费者为核心的体系。过去马云在建立电子商务形态的过程中，考虑的更多的是将商家与消费者聚拢，对于商家卖什么商品以及消费者需要什么商品并不干涉，完全是自然性交易。这种电子商务模式就好像河流流到哪里，哪里就繁荣，没有流到的地方就荒芜。也就是说，商家卖什么商品，什么商品就能够产生销售，一些消费者需要但是没有商家提供的东西，消费者还是要在线下寻找。

在O2O的情况下，所有的服务都是围绕消费者来进行的，并不是以商品为核心，而是以地理位置为核心的。举个例子，通常有些消费和服务是没有办法通过线上完成的，比如KTV、健身、娱乐等，这些需要消费者

到附近的地方去进行，而不能依靠互联网就完成。不过这些服务往往受限于地理位置，只有某个店周边的人群，才可能到线下店里去。因此这些服务是过去电子商务很难涉及的，但又是消费者所需要的，团购以及 O2O 正是解决这个问题，对传统电商形成有效的补充。

第二个维度商品，也就是消费者的需求。O2O 的商品需要和传统电子商务有很大的区别，过去电子商务大多数是围绕实物商品进行，通过线上购买以及物流来达成交易。而 O2O 所涉及的商品并不仅如此，用一个简单的方式“吃喝玩乐”来分类，“吃喝”大部分都可以通过互联网解决，送货上门。但是“玩乐”则大部分需要我们走出去，从线上走到线下。随着电子商务的逐渐丰富，线上能够实现销售已经完善，那么往线下延伸和发展成为必然趋势。

O2O 最终需要形成一个完整的商业闭环，有效改进线上交易的体验。我们都知道，网上购物最大的问题是看不见、摸不着，也就是说我们大多数时候很难直观的判断一件商品的好坏，也无法试用，那么购物就必须承担一定的风险。虽然有评价系统，但是出于互联网数据的复杂性，也难以作为依据对商家做出判断。这也是马云经常头疼的一个问题，淘宝、天猫上的商品总是良莠不齐，马云想要内部整治也很难。

如果能够实现本地化消费，那么对阿里的用户就更加有利。尤其是在品牌商家方面，比如想买一件衣服，可以通过淘宝移动客户端查询最近的一家品牌店，进行选购之后衣服已经准备好了，可以直接到店里进行试穿，如果不合适还可以现场进行更换。这样不仅有效地避免了因为商品体验所引起的退换货损失，也提高了交易转化效率。O2O 能够有效地解决阿里在物流上的弱点，这也是马云筹建菜鸟物流网络的目的。

最后是场景，O2O 实现的各种场景对阿里来说有很大的吸引力。比如移动支付，支付宝是一个阿里非常重视的一环，马云认为所有未来的支付环节基本都可以基于手机端解决，如果能够让用户维持使用支付宝的

习惯,那么阿里就占据了先机。不仅如此,对于线下购物场景来说,对接O2O能够实现阿里与线下商家的数据贡献。阿里可以为用户提供线上会员服务,也就是说过去通过线上交易是没有会员制的,因为对于商家而言,受限于地理位置,并不能保证用户的忠诚度。而实现O2O对接之后,只要进行了线上交易就能立即反映给商家,开始线下环节,用户也可以成为商家的会员。

传统电子商务除了交易之外,用户和商家之间是割裂的,中间部分是由阿里来完成。基于O2O场景,阿里只需要提供对接,剩下的都不需要阿里来操心,而且消费体验要比单纯的网上购物好得多。

阿里的O2O转变可以说是全面的,不管是用户、商家、还是阿里自己,所承担的角色和任务都进行了调整和改变。马云最终的目的,不仅仅是为消费者满足购物需求,而是满足一切需求,只要消费者需要。

腾讯恶补O2O

对于马化腾来说,腾讯的O2O并不像看上去那么简单。尽管微信被认为是腾讯O2O的最大入口,但是为了保持其社交体验,马化腾在微信上的电商尝试显得如履薄冰。虽然微信支付日渐成长,在移动支付方面甚至略胜支付宝一筹。不过如果涉及O2O以及移动电商,需要丰富的交易组合才能真正崛起,否则只能停留在如今以话费充值为主的业务上。

在O2O第一战团购上,腾讯与Groupon的合作失败,让马化腾落后一步,虽然在高朋网失败之后,马化腾将其并入此前投资的F团,但两家团购网站实际上是难兄难弟,合并之后依旧价值有限。至于QQ团购最多也只能算是一个应景的产物,对电商的掌控能力有限。直到2013年1月,高朋网、F团、QQ团购正式三网合并,合并之后腾讯在团购上才有了一定的实力,交易额迅速攀升,逼近阿里所投资的美团网,但这也只是没有将聚划算计算在内。

腾讯团购开始有所起色，然而马云已经开始着手打通线上与线下实施O2O战略。于是，马化腾也开始了追逐与恶补。

2014年2月19日，腾讯与大众点评宣布达成战略合作，腾讯将入股大众点评，占据20%的股份，未来有权增持5%股权，而大众点评将保持独立运营，双方将共同打造中国最大的O2O生态圈。

马化腾想把微信作为O2O的入口，但是没有能够与微信对接的目标，只能通过资本的方式寻找合作方。于是，马化腾采取的方式是“能买就买”，高朋网、F团到如今的大众点评。腾讯并不缺乏资金，但是缺乏时间和基础，收购是最佳的选择。

大众点评是团购网站中最另类的一家，虽然具有团购基因，但严格上来说并不是纯粹的团购网站。大众点评建立的时候，其定位是独立第三方消费点评网站，为网友提供商户信息、消费点评及消费优惠等信息服务。看起来就像是团购网站评级机构，这样的定位让大众点评没有与任何团购网站起冲突，因此聚集了大量的团购用户。

不仅如此，大众点评还为团购网站提供接入服务。当用户在大众点评上寻找推荐，搜索到附近的商家时，大众点评提供相应的团购网站的相关优惠，为团购网站导流。虽然用户增长很快，但是这样的模式也很难盈利，最后大众点评只能慢慢地开始自己做团购。等到其他团购网站反应过来，为了大众点评所带来的流量，也已经很难与大众点评翻脸。

大众点评虽然也成为一家团购网站，不过其模式形成了巨大的差异化。马云投资了团购第一的美团，马化腾如果要投资一家团购网站，只能选择大众点评，否则很难威胁到美团。而对于大众点评而言，虽然用户增长稳定，但是随着各大巨头开始布局O2O，带来了巨大的压力。大众点评依靠口碑积累了不少的用户，但是如今时间有限，已经没有足够的时间让大众点评独立成长。

而腾讯虽然O2O开局较晚，缺乏团购基础，但是拥有最大的优势，即

用户资源。大众点评如果与腾讯实现合作，就可以节省在用户积累上的时间，从而直接投入O2O的竞争当中。不仅如此，与腾讯合作，对于即将上市的大众点评，可以有效地提高其估值。

通过合作，大众点评的商户信息、消费点评、团购等本地生活服务，可以接入QQ、微信等腾讯产品，用户可以通过多平台获取更多的本地生活内容。同时，对于同样缺乏时间的腾讯和大众点评来说，提供了有效的O2O解决方案，增强双方平台的黏性和价值。

马云通过整合旗下电商资源，集合美团网外部合作，构建了完整的移动电商生态，也实现了阿里在O2O上的布局。而对于基础相对较弱的马化腾，也通过大手笔投资，成功地完成了微信的对接环节，从大众点评身上获得了O2O需要的重要资源。马化腾的恶补，有效地缩小了腾讯与阿里之间的O2O差距。

地图上的竞争

不管是移动互联网，还是团购、O2O，都有一个重要的特性，那就是LBS，确定移动设备或用户所在的地理位置，提供与位置相关的各类信息服务。作为移动入口之一的地图业务，开始成为互联网巨头争夺的对象。国际市场有谷歌、苹果，国内市场有腾讯、百度、阿里，所有的人都在抢夺地图服务市场，甚至不惜交恶。

整个产业对地图的狂热追逐，其实就是对未来大数据应用的一种追求。在地图背后，蕴含了强大的地理信息系统数据，这些数据对于传统商业以及互联网，都会形成彻底的改变。现有信息产业的商业模式，随着移动互联网的冲击，将最终从云端落到地面，而地图就是这个载体。

在地图领域，虽然几乎所有的门户网站以及各大互联网企业都接入了地图服务，但实际上主流在线地图的数据来源，大多来自于两家：四维

图新和高德。而冤家路窄的是，这两家的背后正是腾讯和阿里，竞争在所难免。

阿里的新入口

马云在移动社交入口的争夺上，败给了微信，导致阿里始终未能完美的实现线上与线下的融合。尽管阿里在团购以及本地化服务上领先一步，完成了电商向本地化的转换。不过在移动互联网上面，仍然缺乏一个承上启下的工具。

高德地图拥有导航电子地图甲级测绘资质、测绘航空摄影甲级资质和互联网地图服务甲级测绘资质“三甲”资质，为众多公司提供优质的电子地图数据库，比如 Google 地图、必应地图、新浪、阿里巴巴、搜房均使用了高德的数据；宝马、奥迪、苹果等也都是高德地图服务的使用者。

无论是四维图新还是高德，他们主要的收入来源都是车载导航前装服务。而高德从 2006 年开始积极向互联网靠拢，提供免费的高德地图和收费的高德导航。不得不说，高德及时抓住了互联网趋势，不管是用户数量还是市场份额，高德都排名第一。但在这些用户身上，高德并没有得到多少盈利。

在移动互联网方面，除了收费导航之外，高德的主要收入来自和手机厂商的合作，三星、摩托罗拉、HTC、联想、华为等手机厂商都是高德的客户，高德通过在这些手机中预装高德导航来获取收入。不过这样的收入模式潜力有限，受到手机厂商以及手机市场波动的影响，并不稳定。

拥抱移动互联网的高德，显然还距离真正的移动入口很远，可以说是只见地图，不见服务。作为地图导航，高德已经做得足够好了，但是在生活服务上，高德并没有足够的经验和能力去挖掘。就在这时，马云出现了。2013 年 5 月 10 日，阿里巴巴集团宣布，以 2.94 亿美元投资高德，将持有高德地图 28%的股份，成为这家中国地图服务两强之一的第一大

股东。

与阿里合作,让高德在未来移动互联网以及本地化服务上充满了信心,与百度以及四维图新在移动入口之战中更是有了底气。马云所带来的不仅仅是资金,还有成熟的电子商务体系、庞大的用户流量和海量的用户数据,这些对高德来说都有巨大的想象空间。

本地生活服务,包括团购、O2O,一直都是马云试图打通线上线下的重点。2012 年下半年,阿里也推出了淘宝地图,期望用地图带动电子商务本地化消费,形成真正的 O2O。淘宝地图从发布到使用都很低调,因为马云对于地图业务实际上并没有太大的信心。

地图实际上也可以算是搜索业务的一种,而在这方面无疑只有百度具备充足的实力和经验。百度天然的搜索优势,让百度地图得益占据过半的市场份额。而淘宝地图,在移动终端上没有取得任何的成绩。高德地图的加入,无疑给阿里巴巴“电子商务 + 本地化 + 移动互联网”的 O2O 构想,填补了重要的移动互联网空白。

在团购大战之后,马云已经基本上解决了本地化的问题,但是阿里的老毛病移动互联网仍然是马云的一块心病。在移动社交领域,马云未能拿下微信。而如今地图业务也可以成为移动互联网的重要入口。直到收购高德地图,马云才补齐了最后一环,从电商到本地,从本地到移动,全部握在了马云手里。

2014 年 2 月,阿里巴巴再次宣布以每股 21 美元的价格,对高德公司股票进行现金收购,经过计算,马云完成全资收购一共花了 13. 39 亿美元。事实上,高德本身还有 5. 1 亿美元的现金及等价物,算下来这是一笔划算的买卖。

阿里拥有庞大的用户数据,而这些数据对于地图来说具有很大的价值,比如每个卖家或者买家都会标注收货和发货地址,也就是说阿里拥有数亿人的详细地址,这些地址能够让地图更加精细化。而在收购高德之

前，阿里缺乏一个展示和使用这些数据的平台，高德的加入正好承担了这项任务。

在马云的O2O布局中，高德地图的作用几乎不可替代，其作用和战略意义都堪比微信之于腾讯。在融合阿里的电商资源之后，高德地图从一个工具完成向平台的转变。通过高德地图，用户可以直接接触阿里推广的商家。高德地图也可以自动为用户推荐附近的大型商场，用户使用淘宝账号登录，完成团购或者购买优惠券，最后进入实体店消费。通过高德地图，阿里从线上到线下的用户体验，已经可以非常顺畅，毫无阻碍。

腾讯的地图防御战

坐拥微信入口的马化腾，是移动互联网领域最早领先的一家。在其他人正焦头烂额之际，对于"电商+本地化+移动互联网"的新趋势，早早开始尝试微信电商的马化腾，已经占据了电商和移动互联网两个环节，远远走在马云前面。随着马云通过高德地图成功补齐短板，马云才开始与马化腾同台竞技。

马化腾曾在2012年互联网大会上炫耀腾讯在移动互联网上的优势，"腾讯基于手机QQ和微信做了大量跟LBS有关的服务，目前接口每天对LBS的调用高达7亿次，这是典型的O2O服务，而二维码是打通线上线下的关键入口"。

处在移动领先地位上的马化腾，对于地图业务的重视程度明显不如马云。腾讯很早就建立了自己的地图业务SOSO地图，在腾讯收购搜狗之后，SOSO搜索被并入搜狗。实际上，搜狗也有自己的地图业务，而且要比腾讯做得更好。根据速途研究院调查显示，截至2013年11月，在手机地图市场，搜狗地图和SOSO地图分别位列第五和第六，搜狗地图的下载量是SOSO地图的三倍。

但是马化腾选择了保留SOSO地图，没有将之并入搜狗，这也说明了马化腾的思路其实和马云一样。看着阿里、百度都以地图业务为突破口，成功的得到了移动入口，马化腾自然也想将SOSO地图做成腾讯仅次于微信的第二个移动入口，这样腾讯就能继续保持移动领先地位。

马化腾虽然有了这样的想法，但是显然对于地图业务并不熟悉，也尚不重视。SOSO地图发布之后只有导航和街景两个功能，与高德地图、百度地图等相差甚远。和微信相比，SOSO地图得到的资源很有限。

SOSO地图背靠腾讯却依然毫无建树，直到阿里宣布投资高德，马化腾才下定决心加大对地图业务的投入。当时在腾讯内部，有不少人讨论街景和室内地图的投入太高，但是马化腾很坚决，他觉得地图一个战略性的东西，必须坚持。2013年12月，SOSO地图正式更名为腾讯地图。

阿里全资收购了高德地图，所带来的问题是，腾讯地图的基础地理信息数据正好是来自于高德。从某种程度上，这对马化腾来说，相当于把在地图上搜集的用户信息等数据给了“竞争对手”马云，对腾讯地图业务的未来发展非常不利。

高德在地图领域内的强大不容置疑，不过也并非没有竞争对手，于是马化腾有了打破僵局的办法。

2014年1月，腾讯宣布以6 000万人民币的价格全资收购甲级测绘资质公司科菱航睿。2014年5月5日，腾讯再次出手。高德最大的竞争对手四维图新发布公告称，向腾讯协议转让7 800万股无限售条件流通股，转让价格为每股15.04元。转让完成后，腾讯将持有四维图新11.28%的股权，成为四维图新第二大股东。

通过两笔股权交易，马化腾成功摆脱了马云在地图上对腾讯的掣肘。在地图业务上，百度地图已经在移动用户端取得领先地位，高德地图紧随其后，形成两强博弈的局面。在阿里收购高德地图之后，三家之中只有腾讯没有地图测绘资质和底层数据资源，腾讯在地图领域明显处于弱势地

位。如果这个问题不能有效的解决，那么阿里、百度就能依靠地图威胁到腾讯通过微信取得的移动优势。

即便没有来自阿里和百度的威胁，站在腾讯 O2O 未来战略的角度看，地图也是不可缺少的一部分。虽然腾讯 O2O 战略目前是围绕微信来进行，但微信所具备的 LBS 功能远远不如地图完善。若在地图业务上有所作为，不仅能够有效防御阿里、百度，也能为微信提供 O2O 连接支持。

至此，地图大战进入“三国演义”的阶段。BAT 三家都已经具备了甲级测绘资质，完成了地图布局。

百度是三家之中优势最明显的。其对地图的布局早于阿里、腾讯，百度地图以超过 50%的活跃用户覆盖率领先于其他地图。百度的劣势是支付和社交领域，在这两方面阿里和腾讯显然要领先一步。

在地图争夺中，获益最大的可以说是阿里。地图业务对于阿里的重要性，要远远超过其他两家。高德地图配合手机淘宝，在移动电商以及本地化服务上取得了不错的效果。只不过在用户活跃度上，高德地图要弱于百度地图。而且由于美团网的存在，阿里通过高德完成对本地化服务的改造，难免与美团网发生冲突。

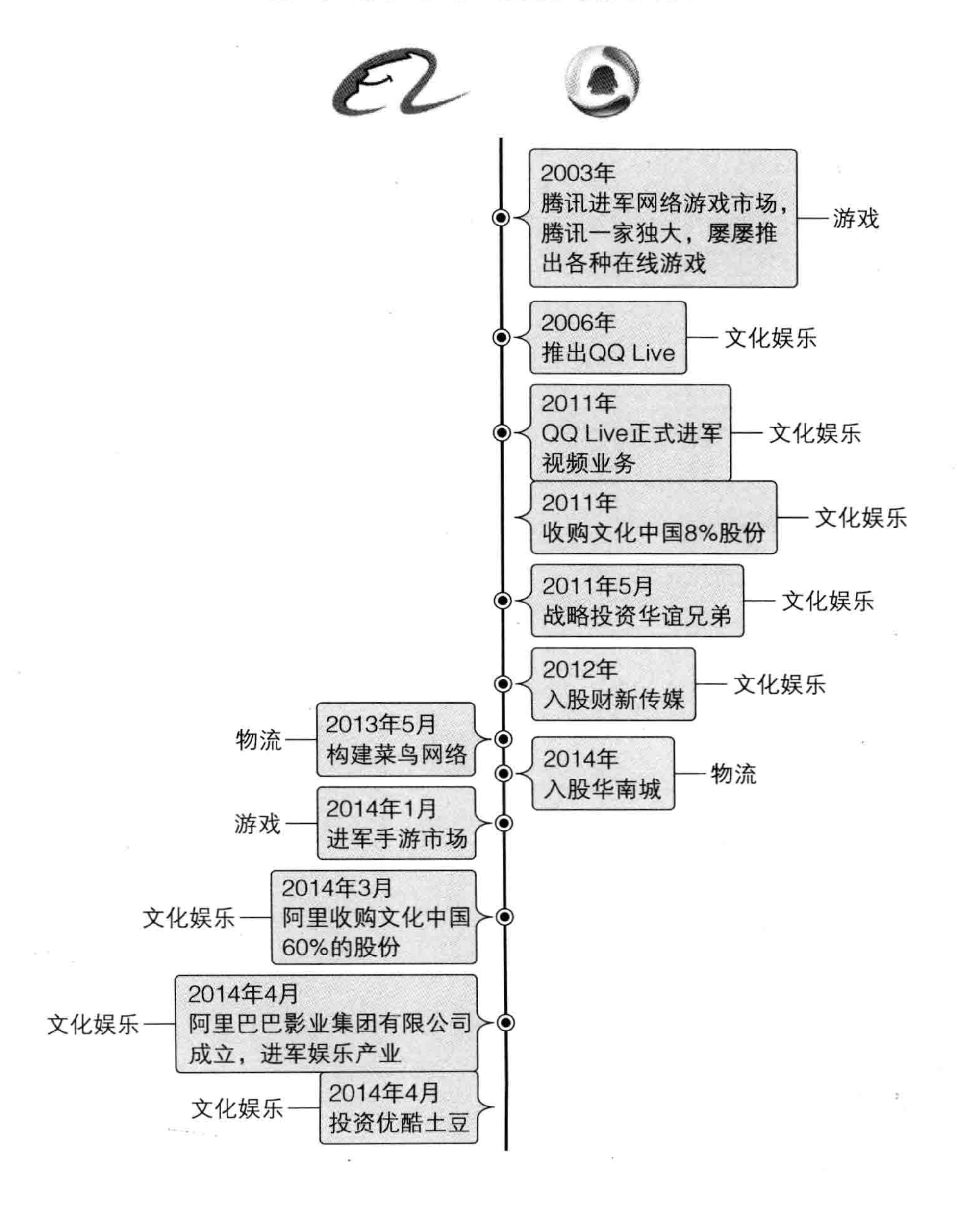
为抢占行业优势，企业最常用的做法就是不断跑马圈地，恨不得将行业内所有渐成气候的企业都收至自己的“麾下”，或者在其中占有一定的股份，方便日后展开合作。收购或投资的企业多了，但又不是将同一行业的所有企业进行整合，难免会出现左右互搏的现象。阿里对高德地图的改造与美团网的冲突，是留给马云解决的一大难题，也是对其他正在进行大肆收购的企业的警醒。

最后是腾讯，地图业务给马化腾带来的价值可以说是三家中最小的，但也不可或缺。腾讯并不缺少用户，而且依托于微信，其用户活跃度也不输于百度，通过地图业务可以对微信提供更好的 LBS 支持。

腾讯最大的问题依旧是如何掌控本地化服务与移动电商，在入股四维图新之后，短期内也只是给微信带来一定的补充，守住其优势。如何深入挖掘地图价值，与腾讯移动电商、社交等业务形成有效互助，是马化腾接下来需要考虑的问题。

第九章

进军娱乐，直捣腾讯



腾讯的游戏帝国

很多人说，腾讯既是一个社交帝国，也是一个游戏帝国。看似庞大的腾讯帝国，实际上就是这两项业务的发散和辐射，如果能够在其中任何一个方面击败腾讯，那么就能夺取腾讯半壁江山。根据 2014 年第一季度腾讯所公布的财报数据，其总收入为 184 亿元，比上一季度增长 8%。而其中，网络游戏收入为 103.87 亿元，比上一季度增长 23%。

在中国互联网领域，网络游戏是一个盈利非常高的市场，吸引了无数人淘金。中国网络游戏市场开始规模化是 2000 年，当时中国网络游戏的销售额仅为 0.38 亿元。2001 年，网络游戏销售额已经接近 3 亿元，在游戏产品销售总额中所占比例从 10%提高到 50%。直到 2013 年，这个数字已经成为 891.6 亿元。

腾讯游戏命脉

2003 年，腾讯进军网络游戏领域。通过四年时间，腾讯采用了各种方式运营游戏，代理、研发、联合运营、游戏平台等。在这个试探的过程中，腾讯游戏没有给媒体留下任何印象，几乎没有人能够想象到腾讯今后会成为游戏产业的巨人。这些尝试，虽然没有给腾讯带来多少盈利，但使得腾讯游戏慢慢找到了做游戏的技巧和秘诀。

一开始，腾讯更多的是模仿其他游戏，然后以 QQ 冠名加深用户的认知度。依靠这样的手段，虽然没有取得非常大的成绩，但腾讯的游戏业务也得以崭露头角。同时，这也为腾讯带来了抄袭的恶名。

对于马化腾来说，腾讯数亿的用户是任何游戏厂商都无法比拟的，放着这样的优势资源不去利用太说不过去了。退一步讲，不管是任何游戏厂商，对于市面上火热的游戏，谁不存有模仿的心思，只不过受限于没有

腾讯这样的优势,模仿起来很难取得效果。网游市场大多数人对于腾讯的苛责,未尝没有"吃不到葡萄说葡萄酸"的心理。在巨大的争议声中,马化腾坚定不移地前进,最终让腾讯游戏逐步开始成熟。

经过一番追赶,2007 年腾讯终于进入网络游戏产业第一梯队,以 5.9%的市场份额位居第五,仅次于盛大、网易、征途、九城和久游。从这一年开始,腾讯代理了许多网游,显然马化腾想要更进一步的野心十分明显。

通过与韩国游戏公司的合作,腾讯引入了多款韩国网络游戏,结合腾讯的用户数据取得了优异的表现,使得腾讯在 2009 年第二季度,市场份额第一次超越盛大位居第一。实际上,腾讯所代理的游戏本身算不上经典,甚至也被许多玩家诟病。但是在腾讯强大平台的支撑下,腾讯游戏的互动性和娱乐性要远远高于其他游戏厂商的产品。

经过与 QQ 平台的互通,腾讯游戏的玩家不仅登录游戏非常方便,而且可以更容易和朋友一起游戏,玩家之间相互联系也更加简单,正因为如此为腾讯游戏提供了成功的关键。自身强大的社交平台,为广大游戏玩家提供了更加方便、快捷的交流平台,将网络游戏与社交联系得更加紧密,这是其他游戏厂商所做不到的。

从此以后,腾讯游戏就如猛虎下山一般,凭借自身平台和强大的用户基础一举占领了中国网游市场四分之一以上的份额。我们可以发现,马化腾的游戏战略,其实并未真正的涉足网游研发领域,而是有选择性地代理网游并利用自身平台的强大优势去运营。

不得不说,马化腾是一个非常善于扬长避短的人。和浸淫网络游戏多年的几家竞争对手相比,腾讯对于游戏的认识还停留在 QQ 游戏平台上,局限于社交、休闲类游戏。腾讯在休闲游戏平台上取得了不错的成绩,QQ 游戏平台也成为中国休闲游戏平台的第一名。在网络游戏开发上,腾讯并不缺乏实力,不过却缺乏经验和时间。想要进入网络游戏市场

横插一脚，腾讯必须抓紧时间，但是即便立即开始筹备研发团队，着手网游开发，也来不及追上去。

马化腾很清楚，社交一直是腾讯所独有的优势，这是其他游戏厂商所不及的。于是，腾讯游戏就有了携手外援，立足用户的发展策略。现在看来，腾讯在网络游戏上的发展策略可以说非常成功。

从端游到手游

互联网的爆发式增长，造就了网络游戏市场的火爆。然而随着 PC 逐渐饱和，网络游戏市场的增长也逐渐放缓。根据易观国际所公布的《2012年第三季度中国客户端网络游戏市场季度监测》显示，中国客户端网络游戏市场整体规模达到 116.7 亿元人民币，较上季度仅微增 2.1%。自 2011 年以来，客户端网游市场已经连续多个季度增速都在 10%以下，整体规模几乎处于停滞状态。

面对增速不断放缓的网游市场，各大游戏厂商纷纷寻找对策，在产品及运营上加大投入。但这不仅未能改善现状，反而让市场竞争变得更为激烈。据不完全统计，2012 年国内市场推出了至少 400 款网络游戏，存活率不足十分之一。

由于网络游戏开发成本十分巨大，开发周期很长，一时间导致一众游戏厂商损失严重。统观整个 2012 年，排名前十的网游巨头中，除了腾讯坚持推出新品，其余如盛大、完美、网易等都愈发低调。

而就在网络游戏低迷之际，移动互联网崛起之风刮起，人们将眼光转移到了手机游戏上面。而另一方面，智能手机的使用频率越来越高，网络游戏业从 PC 端转移到手机端必然是接下来的趋势。2012 年，中国客户端网络游戏市场规模为 520 亿，而手机游戏只有 38 亿，这极大刺激了所有游戏厂商的想象空间。

即便是排斥游戏业务的马云，也一改以往的姿态推动阿里进军手游，

更何况是社交与游戏已经密不可分的腾讯。2014 年 3 月，腾讯召开移动游戏商务合作大会，对外解读了腾讯移动游戏平台的合作策略、合作模式以及接入签约流程等细节。

马化腾确定了三种合作方式：第一种是开放合作的模式，对于手游收入，腾讯占三成，开发者占七成；第二种是联合运营方式，腾讯由原来的五五分成调整为四六分成，对开发者进一步让利，吸引更多开发者加入腾讯阵营；第三种是独家代理的产品，根据产品的不同来确定分成方式。

相对于客户端网络游戏来说，手机游戏的开发门槛要低得多。过去在客户端网游市场，除了各自熟悉的几家游戏厂商，其他小企业很难生存，更不用说个人开发者。而手机游戏则不同，手机游戏不管是在成本上，还是开发时间以及所需要的人数，都要远远少于客户端网络游戏。正因为如此，手机游戏市场要更加复杂，从数量繁多的手机游戏 APP 就能看出这一点。

相对于客户端网络游戏的精品竞争，手游目前还有很大的局限性，想要走精品路线很难，所以只能选择拼数量。马化腾在手游方便意图打造一个大的平台，让手游开发者们集中到腾讯的平台上，腾讯只需要提供用户资源，就能不花费一点时间和精力，得到众多手机游戏。如果一款手机游戏失败了，对腾讯没有任何利益上的损失。而如果一款游戏成功了，就能给腾讯带来不小的收入。

和网络游戏一样，腾讯依靠其社交优势和用户资源，在手游上面也具备了很大的优势，更不用提还有微信这个移动社交第一的产品。马化腾早已提前将进军手游所需要的资源准备充足，用户数量、移动资源、游戏运营经验，这些对于马化腾来说都是手到擒来的东西，而对进军手游来说却是必不可少的。

手游战场开启，马云破例进攻

四年前，马云在向时任国务院总理温家宝的汇报中表示，"我们坚定地认为游戏不能改变中国，中国本来就是独生子女家庭，孩子们都玩游戏的话，国家将来怎么办？所以游戏我们一分钱也不投。人家投，我们鼓掌，但我们不做，这是我们的一个原则。"此外，马云还公开表态"饿死不做游戏"。

马云显然坐不住了，或者说当网络游戏竞争逐渐转移到移动游戏上，马云不想再看着马化腾在游戏领域为所欲为了。腾讯进入游戏行业是BAT三家中最早的，也是最成功的，依靠庞大的用户资源和社交平台，腾讯轻而易举就成为了中国游戏领域的老大。阿里以及百度，只能眼睁睁看着腾讯在游戏产业中风生水起，而无力阻止。

随着移动互联网竞争的愈发激烈，手机游戏的争夺战正式打响。腾讯的游戏业务也开始向移动端转移，不过手机游戏是一个新兴的细分领域，尚未出现绝对强势的领先巨头。不管是阿里或者百度，都不希望已经通过微信在移动端爆发的腾讯，再通过手机游戏实现二次爆发，必须阻止腾讯的游戏帝国向移动端渗透。

马云"玩游戏"

从来没有人想过阿里会涉足游戏产业，但事实却已经发生了。2014年1月8日，在中国移动游戏产业高峰会上，阿里巴巴集团宣布将推手游平台，阿里数字娱乐事业群总裁刘春宁披露：手机游戏是移动时代最核心的用户需求，阿里手游平台战略，目标是打造更加健康、开放、共赢的游戏生态链。

一直以来，马云对于包括游戏在内的娱乐产业都并不支持，因为这有悖马云的商业理念。马云从做电子商务开始，再到淘宝平台，都以创造价

值、建立生态、维持秩序为目标。在很多人眼里,马云并不是一个纯粹的商人,而是有比赚钱更高层次的觉悟。

马云在个人意愿上是不愿意做游戏的,但是没想到的是互联网行业的边界如此模糊,一个社交软件(腾讯微信)不仅有可能颠覆电商,还通过手机游戏来威胁阿里在移动端的布局。早期是腾讯一直在挑战阿里,财付通、拍拍和易迅,和阿里的布局如出一辙。马云虽然被迫应战,但是并没有让阿里脱离本来的发展轨迹。

但是今天,战火已经彻彻底底烧到了阿里家门口,马云也不想再忍了。此次进军手游市场,与其说是想从手游市场分一杯羹,不如说是因为腾讯的威胁,让马云不得不做出改变。移动互联时代,竞争的残酷性超出想象,一点点失败都有可能让阿里毁于一旦。

阿里明确指出,"对腾讯游戏一家独大,对游戏生态的破坏很不满"。马云更是开出了充满诱惑的条件:采取 7∶2∶1 的分成模式,其中游戏开发者获得 70%收益,阿里获得 20%收益用以覆盖成本,其余 10%捐助给教育基金。

在盈利模式中不难看出,马云不惜采取损人不利己的方式,以高额的分成模式来拉拢游戏产品和开发者,为阿里游戏平台快速积累产品资源、提升人气。马云一开始就打破了业内 1∶9 的分成模式,占据了主动,即便是腾讯也被迫改变手游策略,修改了合作方式。加上马云的一番言论,直指在游戏领域名声不佳的腾讯,阿里涉足游戏立即变得师出有名。

实际上,阿里进军手游市场并非偶然,一切都是必然。如果说马云真的对利益毫不在意,恐怕也没有人会相信,手游市场的增长是无法改变的事实。根据《2013 年中国游戏产业报告》显示:2013 年,中国移动游戏市场实际销售收入 112.4 亿元人民币,比 2012 年增长了 246.9%。

即便不在乎自己盈利,马云的底线也是阻碍马化腾赚钱。其他游戏厂商没有腾讯的用户资源,但是阿里却并不缺这些。阿里巴巴拥有超过 7

亿的淘宝用户以及近9亿支付宝用户。如此庞大的用户资源,如果不用来做些什么,才真的是暴殄天物。而移动游戏市场井喷后,腾讯野心勃勃,想要再创一个移动游戏帝国。虽然说是游戏领域,但归根到底也是移动互联网的一部分,阿里本来就不占优势,更加不得不防。

根据阿里数字娱乐事业群总裁刘春宁的对外说辞:“阿里巴巴将以全平台的自由流量与外部流量,全力支持手机游戏平台的运营,其中重点打造精品游戏的营销推广与分发。”全平台的支持说明了阿里对于手游下了多么大的决心。

阿里的全平台包括了支付宝支付、淘宝虚拟货币交易、大数据统计服务、阿里云数据等等。如果能够与手游业务结合起来,可以想象今后开发者提供游戏之后,除了接入阿里旗下的社交工具来往、陌陌等,甚至可以直接在淘宝开辟一个子频道作为手游平台,用户也可以直接通过支付宝完成游戏充值,同时还可以享受阿里电商的其他服务。在做平台方面,马云的经验要比马化腾丰富得多。

阿里的手游平台不仅可以与腾讯争夺用户,还能圈住已有的用户。就好比马云推出来往一样,阿里并不贪图来往能够与微信分庭抗礼,只是希望能够通过来往延缓用户迁徙,留住更多的电商用户。阿里手游平台的战略意义也是如此,其主要作用是防御。腾讯在游戏领域的优势,并非阿里简简单单推出一个手游平台就能够抗衡的,但是如果不这么做,那么就只能看着用户慢慢地流向腾讯。

何况阿里并非没有做手游的资源和实力,也许让阿里去做客户端网络游戏,阿里可能做不好。但是手游竞争才刚刚开始,只要真正投入精力去做这件事,阿里在手游领域也有极大的发展空间。

前进中的腾讯手游

阿里进军手游,最烦心的可能就是马化腾。就在阿里对外宣布之后,

仅仅一天的时间,腾讯就受其影响,市值蒸发130亿港币。受到微信的利好影响,腾讯在2014年以来,股价一路上涨,没有出现过一天下跌。如果阿里只是单纯的想要争夺市场份额也无所谓,但是阿里已经打出旗号针对腾讯,那么马化腾就不得不迎战。

腾讯在手游上的最大优势除了用户之外,就是微信。腾讯宣布推出“腾讯移动游戏平台”之后,大部分移动游戏业务都是围绕微信来做,将手机游戏嵌入微信平台,成为移动交互游戏。对于微信游戏来说,其核心并非比其他手游更优质,而是在于其社交属性。一款同样性质的游戏,作为一款独立性手游可能因为缺乏特色而失败,但是如果嵌入微信之中,受到微信用户以及社交关系的影响,可能就会有不一样的情况。

就拿腾讯最早推出的“飞机大战”来说,手游市场并不缺乏优质的飞行游戏,这款手绘风格、操作简单的飞行游戏按照行业标准来看,毫无特色而且缺乏内涵。但是基于微信庞大的用户和由于社交所产生的比较,却让这款平凡的游戏有了一丝“返璞归真”的味道。

微信游戏平台里的手游都是腾讯自主开发的,放在市面上其实并没有任何优势,如果腾讯将其单独投入市场,肯定会迅速埋没在海量的手游里面。但是微信给其注入了不一样的生命力,将不可能变为可能。依靠微信平台,腾讯有多款手机游戏月流水突破1亿元,按照分析机构所预测的2014年中国手游市场份额将要达到200亿元来计算,只要腾讯保持这个效率,很快就能占据中国手游市场半壁江山。

由于有苹果iOS平台和谷歌安卓平台的阻碍,在手游这个领域,腾讯还没有垄断级的优势。除了靠微信自带的几款游戏,腾讯在手游上面并没有其他建树。马化腾急于重新调整腾讯手游合作策略,除了因为马云插足之外,也是希望能够增强腾讯手游的竞争力,与其他平台抗衡。

正因为腾讯手游尚未无懈可击,也给了阿里做手游平台的机会。

但是尽管阿里具备了做手游的条件,拥有不小的发展前景,但若想撼

动腾讯在手游市场的地位，还缺少很重要的一环，即移动社交。社交是一个持续性的动作，对于手机游戏来说具有很强的补充性。就拿客户端网络游戏来说，任何一款网络，其社交系统都是很重要的一个部分，很多人在一款游戏上持续投入时间，很大程度上是因为这里已经建立了社交关系。

而游戏最重要的就是互动，有了互动性，一个用户吸引十个用户，十个用户吸引一百个用户。微信的关系链正是这个作用，通过游戏动态的展示，能够在好友之间形成讨论，增强游戏用户的黏性。因此，社交是手机游戏用户底层需求的重要部分。

在这个方面，阿里的缺陷非常明显。阿里的手游产品如果无法持久吸引用户常驻，这对阿里手游平台的发展是极为不利的，因为游戏除了需要空闲时间、活跃用户之外，更需要培养互动性。

站在游戏开发者的角度，如果阿里不能解决这个问题，那么阿里所谓的用户资源就没有任何意义。阿里的确拥有很大的用户资源，但是这些用户更多的是建立在电商上面，用户彼此之间是缺乏关联性的。即便一开始能够为手游产品带来部分用户，但是也很快会冷淡下去。这和游戏开发者直接将手游投入 iOS 或者安卓平台，并没有太大区别。

手游市场上能够火爆的产品，基本都具备多人共玩或比较分享的属性，即腾讯所谓的社交性。腾讯微信平台上的游戏之所以能取得成功，和微信本身所具有的社交关系密不可分。一个人在朋友圈里晒游戏成绩，往往能够激发好友比一比的心态。游戏本身带有的社交性，已成为增加用户黏性的有效手段。

阿里将腾讯作为假想敌，马云欲在手游领域打马化腾一个翻身仗。腾讯手游的形式，并没有马化腾想象中的乐观；而阿里手游的未来，也并不需要悲观。在手游这一极具潜力的市场，马化腾志在必得，但马云也有一战之力。

腾讯的视频战车，阿里电影来袭

互联网对中国娱乐产业的冲击最直接的表现是在游戏市场上面，而游戏之外还有一个不得不提的领域，那就是网络视频。网络视频作为一种新的媒体形式，对于传统的视频行业形成了巨大的冲击。电视一直是传统视频行业的主流媒介，在网络视频的冲击下，就像曾经的新闻门户对报纸的影响一样，网络视频让电视显示出了明显的衰落趋势，通过电视来获取视频信息的人数明显呈下降趋势。

由于互联网的出现，当前电视的主要受众越来越脱离青年一代，以80后、90后为代表的一代人，对电视的使用频率越来越低。尤其是90后，在90后成长的过程中，伴随了电脑、智能手机的普及，以及平板电脑的出现，越来越少的人有耐心坐在电视面前。从新闻到影视剧，从娱乐生活到现场转播，我们的信息来源以及绝大多数的视频内容都是来自于浩如烟海的互联网。

除了土生土长的土豆、优酷等视频网站，腾讯、新浪、搜狐、网易等各大门户也纷纷进入视频行业。传统电视由于“单向传播”，导致了反馈渠道非常弱势，视频内容的传播者与受众之间无法形成有效的沟通。而开放式的互联网却在这方面有天然优势，网络视频结合了互联网和传统电视两者的优势，将互动传播与单向传播结合起来，开始取代传统电视的位置。

腾讯视频崛起

2005年2月，美国视频网站YouTube成立。2006年11月，谷歌公司以16.5亿美元收购了YouTube，并把其当做一家子公司来经营。在谷歌旗下，YouTube成长为全球最大的视频网站，2013年3月，谷歌宣布

YouTube的月独立用户访问量达到10亿。如果按照全球约68亿的人口总数计算，每月访问YouTube的人约占全世界人口总数14.7%。

即便是中国用户最多的两家互联网企业阿里、腾讯，在访问量上与YouTube相比，也显得相形见绌。如此庞大的访问量，可以说是互联网企业梦寐以求的，能够带来庞大的用户数量和流量，这些是互联网企业最重要的财富。

在YouTube成立两个月后，中国第一家视频网站土豆网成立，标志着中国互联网也开始了网络视频征程。尽管中国视频网站如雨后春笋，花样百出，但是国内依然没有一家像YouTube一样深入人心的视频网站。这也给一众互联网企业留下了巨大的希望，促使中国视频网站开始爆发式增长。2006年被公认为中国网络视频发展元年，一年之间，视频网站的数量从30多家暴增到300多家。

在外界看来，腾讯进入视频领域是2011年5月，在第十七届上海电视节上，腾讯的发言人表示："腾讯视频对外再进一步的强调，腾讯要开始全面进入视频领域，跟我们的同行一起，为用户提供更好、更优质的在线视频的服务。"腾讯视频的上线测试时间则是2011年4月。

但事实上，腾讯早在2006年就开始了视频业务，即QQ Live。只不过和其他视频企业不同的是，腾讯QQ Live是直接服务于腾讯游戏，作为腾讯一众游戏视频的播放工具，并没有涉及其他各种类型的电视节目。直到2011年，腾讯游戏已经不再需要一个简单的视频服务工具，马化腾开始要求将QQ Live正式打造成腾讯视频业务。随着腾讯视频战略的公布，QQ Live被纳入到腾讯视频中同步运作。

网络视频是一个高速增长，但尚未成熟的行业。中国市场涌现出的300多家视频网站，包括了视频博客、P2P下载、视频分享、视频搜索等各种形式。但不管何种形式，都有一个同样的问题，那就是迟迟找不到清晰的盈利模式。在业内人士看来，这种表面的增长并没有带来真正的产业

繁荣，相反，还给视频行业带来了些许泡沫。

尤其是受到谷歌16.5亿美元收购YouTube的刺激，许多视频行业的创业者以及投资者，从一开始的打算就是为了被大公司收购。他们简单地将YouTube的模式拷贝到中国市场，没有做出任何改变，导致整个视频网站领域同质化极其严重。据统计，2006年中国视频行业的总收入仅6亿元，而排名前列的视频网站土豆、优酷等，一年的投入均超过1亿元。视频网站无一例外都是处在烧钱阶段，盈利仅仅来自于单一的广告业务，其他投入均来自于投资机构。

这样一个看似无利可图的领域，马化腾依旧坚定地进入其中。就在腾讯进军视频行业的同一时间，2011年5月9日，腾讯宣布对国内著名影视娱乐公司华谊兄弟进行战略投资，涉及金额近4.5亿元。投资完成后，腾讯将持有华谊兄弟4.6%的股权，成为华谊兄弟第一大机构投资者。

腾讯与华谊合作，可以说很大程度上是出于其视频布局来考虑。网络视频最大的竞争就是在片源上，各大视频网站每年都要花费上亿元购买节目版权。华谊兄弟作为A股第一家上市影视娱乐公司，在电影、电视剧、艺人经纪等诸多领域位居行业前茅，占有当时国产电影30%的市场份额。完成投资之后，腾讯在视频节目源上短时间内就能看到效果，甚至后来居上。

另一个方面，华谊兄弟在手游市场上也开始出手。2013年7月24日，华谊兄弟以6.72亿元的价格收购广州手游公司银汉科技50.88%的股权，手机游戏成为华谊业务的重要组成部分。而在移动手游研发厂商中，银汉科技市场占有率为5.9%，仅次于市场份额9.4%的行业老大腾讯。腾讯与华谊合作，不仅获得了视频业务的补充，更是得到了手游业务的支援，可以说是一箭双雕。

马化腾开始视频扩张，最大的两个优势，第一个是钱，其次则是渠道。相对于其他视频网站还在利用投资机构的钱争夺市场，收购华谊的腾讯

显得财大气粗。在渠道方面，腾讯有 QQ 超级平台，QQ 新闻门户，占尽流量优势。就在推出腾讯视频之后，许多人发现腾讯新闻弹窗增加了“视频”这一选项。换句话说，以后几亿 QQ 用户都是腾讯视频用户，这种渠道优势是优酷、土豆以及搜狐、网易等无法比拟的。

作为一站式平台，腾讯视频与腾讯空间、腾讯微博、腾讯下载、腾讯搜索等进一步打通，那么用户就不需要再像以前一样，在百度搜索、在迅雷下载、在优酷观看、在新浪微博分享。腾讯可以提供视频搜索、观看、分享、下载等一条龙服务，用户不用出站就可以满足全部需求，这正是马化腾坚定进入视频行业的理由。作为一个以社交和娱乐为主的企业，腾讯做起视频来要轻松得多。

阿里电影战腾讯

腾讯在娱乐领域的强势地位，一直是马云的一块心病。马云做游戏已经跌破了所有人的眼镜，而抓住手机游戏的机会，马云也得以扳回一城，给马化腾带来了一定的麻烦。如今马化腾大张旗鼓进军视频行业，马云也不甘寂寞，俨然是要建立阿里自己的娱乐产业，与腾讯死磕到底。

2014 年 3 月，阿里以 62. 44 亿港币收购文化中国 60%的股份，成为其绝对控股股东。文化中国是以影视剧制作、传媒经营和手机无线新媒体运营为主业的综合性文化产业集团。对于马云来说，文化中国近乎完美地补充了阿里的短板，其中影视和手游两个方面都能给阿里带来不小的价值。

值得注意的是，腾讯也是文化中国的股东之一。2011 年，腾讯以 2. 5 亿港元购得文化中国 8%股份。而随着阿里收购股份完成之后，腾讯在文化中国的持股量，将由 8%摊薄至 3. 2%。这对腾讯来说，继续持股就没有太大意义了。好在马化腾已经投资了华谊兄弟，即便是退出文化中国也没有关系，这也是马云所希望看到的结果。

在外界看来,马云收购文化中国是为了给阿里注入文化内涵,为今后的上市做准备。然而实际上,文化产业、娱乐产业以及游戏产业一直以来都是分不开的。从文化中国的业务结构来看,主要有六个方面:影视剧、影视工作室、卫星电视、报刊经营、移动媒体、文化服务,囊括了文化、影视、娱乐、游戏等各方面的产业。

除了应对腾讯手游、视频方面的竞争压力外,文化中国还能够带给阿里更多的资源,比如娱乐产业下细分的文化产业。文化中国旗下的《京华时报》,隶属于京华文化传播公司,而文化中国持有其约50%的股份,经过2013年一轮出售之后,仍持有15%的股份。

腾讯有腾讯网、与地方都市报合作的腾讯网地方站,比如大渝网、大楚网等,在互联网文化内容上要领先阿里。早在2012年腾讯入股财新传媒,马云就试图以更高价格从腾讯手中抢走财新传媒。财新传媒最终选择了腾讯,原因是腾讯在互联网渠道方面更具优势,实际上也是对腾讯娱乐产业的认可。业务全面的文化中国对于马云来说,能够在娱乐产业方面给阿里带来方方面面的补充和支援。

2014年4月3日,业内称马云成立了阿里巴巴影业集团有限公司,进军娱乐产业。尽管随后文化中国发布公告澄清,文化中国除与阿里巴巴就公司未来发展初步磋商外,到目前为止并未和阿里巴巴共同成立公司。

根据公司注册资料显示,这家"阿里巴巴影业集团有限公司"属文化中国的全资子公司,由文化中国主席董平发起成立并担任股东,目前还有另一位股东是文化中国执行董事赵超。尽管文化中国否认了阿里影业是马云的产业,但在外界看来这只能算"此地无银三百两",没有人会相信"阿里巴巴影业集团有限公司"这个名字只是文化中国一时兴起,和阿里毫无关系。

或者说,即便现在和阿里没有关系,但以后阿里肯定会对阿里影业直接注资。这是阿里进军娱乐产业必然的一步,马云在2013年的一次媒体

采访中就透露了阿里将跨足文化娱乐产业，“我个人越来越觉得，文化产业值得去做。当然很多人选择做文娱，可能是看到有钱赚去做，但我们是觉得这个可能是中国将来要碰上问题的地方，如果我今天做了，早做准备，将来就是机会。中国现在的问题是，有钱没脑子，文化太差，口袋满了，脑袋空了，如果文化产业不起来，中国就是个暴发户国家，不能持久。”

马云一直以来都是被动参与竞争，从来不会跟着对手的脚步走。马云有一套依托于电商主体的发展策略和未来战略，即便是与腾讯的全面竞争中，马云也大多是立足于战略层面做决策和应对，很少采取纯粹的战术手段。而这次马云涉足文化娱乐产业，不仅打破了诺言，还不惜运用了一些小手段。

主导阿里数字娱乐事业群的负责人刘春宁正是阿里从腾讯挖过来的，刘春宁在腾讯曾负责公司中长期战略规划制定和管理执行，长期负责腾讯在线视频的运营。不仅如此，在腾讯战略投资文化中国，也正是出于刘春宁的主导。如今阿里投资文化中国，其负责人仍然是刘春宁，如果要说这个决策和刘春宁没有关系，可能没有人会相信。马云这一次可能算不上光明正大，不过对腾讯却有极大的杀伤力。文化中国对阿里算得上一张好牌，以子之矛攻子之盾也可以说是绝佳战术。

腾讯入股华谊兄弟，阿里入股文化中国。不需要辩白与否认，未来马云和马化腾在影视娱乐上的竞争一定会发生，这是一个必然趋势。不过以马云手上的牌来看，想要与腾讯正面交锋甚至击败腾讯，还需要一个关键的武器，那就是网络视频。

马云优酷补位，夹击腾讯视频

在已经进入白热化的网络视频战争中，阿里是 BAT 三家中唯一缺位的。不过，马云并非没有做出安排。新成立的阿里影业表示，将签约王家

卫等导演,进军电影行业,获得电影资源后会试水网上付费观影。其中“试水网上付费观影”这句话耐人寻味,马云涉足电影产业已成定局,不过所谓的“网上观影”,对于在网络视频领域毫无建树的阿里,应该如何实现呢?这正是马云所思考的问题。

这个疑问并没有让人们等很久。2014年4月28日,阿里巴巴宣布联合云峰基金,以12.2亿美元入股优酷土豆,其中阿里巴巴持股比例为16.5%,云锋基金持股比例为2%。此外,阿里巴巴将委派其CEO陆兆禧加入优酷土豆董事会。

优酷与土豆合并之后,已经成为中国视频领域当之无愧的老大,大有“中国YouTube”的趋势。和在线旅游领域的携程一样,优酷土豆独占鳌头,但是面临来自各方面的压力,视频同行以及跨界而来的巨头们。此前,一直有消息传闻腾讯在尝试收购优酷土豆,当阿里入股的消息发布时令所有人大吃一惊。不过,从视频行业的趋势来看,这虽然是意料之外,但也在情理之中。

阿里视频补位

网络视频行业一直以来都在争夺老大的位置,排名前列的几大视频网站都通过一些数据说明自己位居第一。通过最简单地搜索次数来衡量,根据2014年4月的数据显示:优酷土豆的整体搜索指数遥遥领先,可以说是绝大多数用户观看网络视频的第一选择;百度旗下的爱奇艺位居第二;腾讯视频、搜狐视频分别位列第三和第四。

这在一定程度上,可以看出当前视频行业的大致格局。抛开搜狐视频不论,剩下的三家就是百度、腾讯和优酷土豆。为什么不考虑搜狐视频,是因为搜狐已经开始从门户经营模式转型为孵化器经营模式,即以盈利为目的独立培育企业项目。搜狐畅游、搜狐视频,以及被出售给腾讯的搜狗,都是这种模式。搜狐的大多数项目都是独立的,搜狐承担的是投资

方的角色,因此即便搜狐视频排名不错,也不会加入争夺与竞争。

那么在视频领域,互联网三巨头,现在唯有阿里缺位。阿里想要最快加入进来,最有效的办法显然是在唯一独立运营的优酷土豆身上打主意。可能有人认为,既然如此,那么腾讯或者百度为什么没有快阿里一步投资优酷土豆,从而切断阿里这一条路。

首先是百度。百度已经有了爱奇艺和PPS,而且爱奇艺已经成为视频行业中非常成功的一家。即便没有收购PPS,爱奇艺也足以独当一面。百度一开始就独立组建了爱奇艺,就是希望爱奇艺能够不受干扰,成为一家独立的视频网站,能够给百度带来反哺,而不是仅仅靠着百度的资源发展。现在看来,爱奇艺已经超出了百度的期望。既然如此,投资优酷土豆对于百度来说,就更像多此一举。

其次是腾讯。腾讯视频从加速布局以来,不仅入股华谊,还大力投资独播剧,说明马化腾已将腾讯视频作为重点业务之一。从这个角度来看,马化腾并不是不想要优酷土豆,而是有心无力,代价太大。如果腾讯想要优酷土豆,那么只能是全资收购。虽然腾讯不缺钱,但是作为优酷土豆一方,不会甘心被腾讯全面收购。

多年以来,腾讯在众多领域饱尝整合的痛苦,浪费了不少时间和精力。优酷和土豆完成合并整合之后,在网络视频领域已经处于绝对的优势地位,腾讯所持有的用户和渠道资源,对优酷土豆意义不大,这让马化腾不可能有全资收购优酷土豆的机会。退一步来说,即便是马化腾得以入股优酷土豆,又要面临资源分散的难题,内部资源是先提供给腾讯视频,还是先提供给优酷土豆,这是一个两难的选择。优酷土豆也明白,即便腾讯愿意投资,也不会全力支持自己。既然如此,马化腾不如选择放弃。

优酷土豆作为独立发展的视频网站,目前主要是走YouTube的道路,主要以用户自制视频为主,收入有限。虽然这是所有视频网站的通

病,随着视频网站开始走向影视剧版权的争夺,在片源上的投入已经越来越高,大家都希望以此来抢夺用户。相对于背靠大树的腾讯视频以及爱奇艺,优酷土豆在资金上面完全不是对手。优酷土豆市值只有 50 亿美金,而且盈利并不理想。

随着视频领域逐渐迎来巨头竞争,阿里是一个不错的靠山。在视频领域最弱的阿里,已经开始加大互联网娱乐产业的投入,并且发布了的用互联网思维做电影的娱乐宝平台,这也对优酷土豆很有吸引力。阿里在视频领域的薄弱,反而成为其与优酷土豆达成合作的筹码。

从成立影视公司到入股优酷土豆,马云可以说有一条清晰的视频战略路径。完成这一系列布局,也让阿里在娱乐产业上有了与腾讯竞争的资格。马化腾虽然明白这一切,但是却无力阻止。在布局影视产业后,入股优酷让阿里打通了视频环节的最后一环,其“网上付费观影”才真正成为可能。

被夹击的腾讯

随着优酷土豆的归属既定,视频领域的第一轮整合已经结束。唯一遗憾的人是马化腾,爱奇艺合并 PPS,阿里入股优酷土豆,结果只剩下腾讯落单。腾讯视频虽然在数据上成绩不错,但更多的是得益于腾讯的用户资源。如果仅仅从视频业务的角度出发,相比经营多年的爱奇艺和优酷土豆,腾讯在专业性上还有所不及。

除了以用户自制为主的优酷土豆,其他各大视频网站几乎都是以影视剧为核心,彼此厮杀。导致视频行业正在走入版权之争,版权大战也成为决定视频网站生死的关键。高涨的版权费加上不菲的带宽成本,使得视频网站成为名副其实的“烧钱”行业。从一开始许多电视剧不收版权费,后来上升到千元一集,再后来又蹿升至数万一集,而如今已是动辄几十万一集,热门剧的版权费已经飙升不止百倍。

2012 年 3 月，在优酷与土豆宣布合并之后，为了抵御这个新生的行业巨头，也为了降低视频版权成本，视频行业曾经掀起一阵联合并购相互分销的趋势。也就是说，某一家视频网站采购之后，可以通过一定的费用将转播权卖给其他网站，以此来降低采购成本。搜狐视频就曾经邀请腾讯视频、爱奇艺等组成联盟，相互分摊。

但是从一定意义上来说，相互分销虽然能够有效地降低成本，但是也意味着自己买来的影视剧无法成为独家。在这样的情况下，用户对于观看地点的选择就完全自由化，由用户自己的偏好所决定。从理论上看，这才是视频行业正确的竞争趋势，不过对于各怀私心的几大对手而言，这种合作难以持久。

没过多久，作为"富二代"的腾讯视频，似乎有些急于求成，开始大力投资独播剧，拒绝版权分销。搜狐视频也不甘示弱，紧随其后宣布实行大剧独播策略，未来将"花大价钱买剧"，而且会动用搜狐集团的力量进行推广。

脆弱的分销联盟就此破灭。各家视频网站纷纷祭出独播大旗，表面上看是为了缓解视频网站内容同质化的现象，实际上是为了争夺用户，提高其广告议价能力。对于视频网站而言，其盈利模式仍然停留在广告业务上，没有用户就没有广告。谁也不愿意冒着分销的风险来考验用户的忠诚度，这使视频行业版权重回高价老路。

视频行业的竞争趋势，可以说是倒逼优酷土豆投入阿里怀抱的重要因素之一。马云手握优酷土豆之后，直接让马化腾身处不利的位置。对于当前的百度、腾讯、阿里三家而言，从过去的阿里垫底变成腾讯垫底。

百度掌握着搜索入口，能够完全影响视频搜索的结果，这也是爱奇艺发展迅速的原因之一。虽然腾讯在游戏以及社交上成绩斐然，能够给腾讯视频带来一定的帮助，但归根结底还是要放到市场上竞争才能看到效果。面对百度旗下的爱奇艺与 PPS 合力进攻，腾讯视频处于劣势。

而完成了对文化中国、优酷土豆投资的阿里,从资源和渠道上都和腾讯站在同一条起跑线上。但问题是,在视频业务方面,优酷土豆不管是内容模式还是经营团队,都比腾讯视频有优势。相对于在视频领域耕耘多年,融合两家领先视频网站资源的优酷土豆,腾讯早期的视频业务可以说完全是一个小功能。尽管加大投入,腾讯视频由于资金上的支持,能够在版权争夺方面胜优酷土豆一筹,缩短一些差距。不过随着阿里的加入,腾讯视频的资金优势也已经荡然无存。

视频网站,既是内容为王,也是资金为王。表面看起来,视频网站拼的是内容,只有内容才能真正吸引并留住用户。比如大家去搜狐视频,不是奔着其技术,也不是因为给张朝阳面子,而是为了看《中国好声音》。但是,《中国好声音》为什么会花落搜狐视频,其中的很多原因,外界不得而知,但是唯一肯定的是,搜狐视频应该为此付出了高价。是资金,买来了好内容,也才能赢得用户。

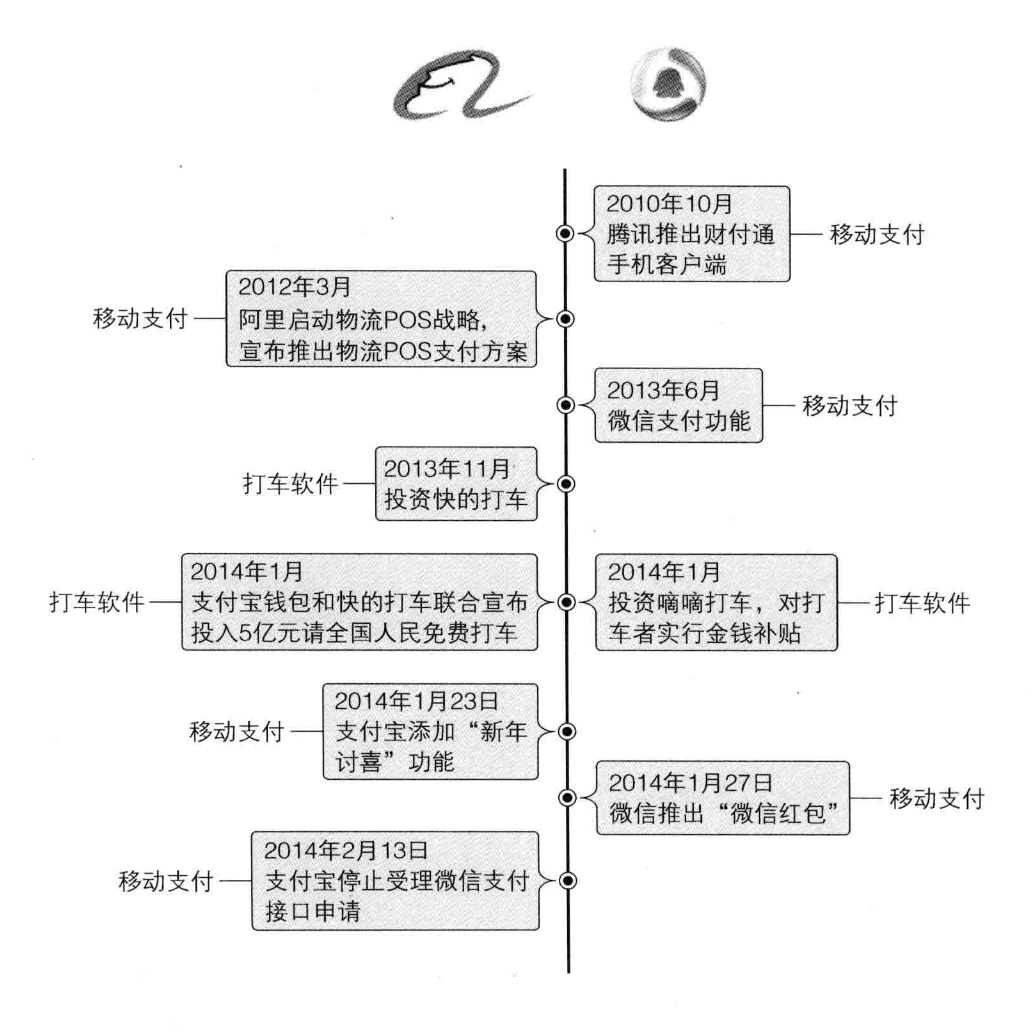
2014年,腾讯斥资2.5亿元,买下了《中国好声音》第三季的视频独家网络版权。在可能享受2014年夏季批量用户"来袭"的背后,是腾讯雄厚的资金实力作支撑。

马云入股优酷土豆之后,有传言称马化腾意在搜狐视频。业内人士称,腾讯和搜狐、优酷都有过接触。虽然搜狐和腾讯方面均未作回应,但是完成入股搜狗之后,腾讯不惜"割肉"将大笔资源并入搜狗,这对仍是搜狗大股东之一的搜狐非常有利,这给马化腾与张朝阳再次合作埋下伏笔。搜狐虽然野心不大,但如果搜狐视频能够壮大起来,参与到第一战团中也不失为一件好事。

甚至如果马化腾能够下定决心,和上一次的逻辑一样,将腾讯视频交给搜狐,入股搜狐视频,那么腾讯就能扭转颓势,在视频领域的地位真正稳固。阿里与优酷土豆,百度与爱奇艺、PPS,腾讯与搜狐视频,这样组和显然更加均衡。

第十章

竞技打车



2010年10月
腾讯推出财付通
手机客户端
移动支付
2012年3月
阿里启动物流POS战略，
宣布推出物流POS支付方案
移动支付
2013年6月
微信支付功能
移动支付
2013年11月
投资快的打车
打车软件
2014年1月
支付宝钱包和快的打车联合宣布
投入5亿元请全国人民免费打车
打车软件
2014年1月
投资嘀嘀打车，对打
车者实行金钱补贴
打车软件
2014年1月23日
支付宝添加“新年
讨喜”功能
移动支付
2014年1月27日
微信推出“微信红包”
移动支付
2014年2月13日
支付宝停止受理微信支付
接口申请
移动支付

打车之争：快的 VS 嘀嘀

不知道从什么时候开始，出门打车已经成为了家常便饭。2013 年 7 月，北京市更是出台了《北京市出租汽车手机电召服务管理实施细则》，明确了手机电召服务商应纳入全市统一电召平台、在出租汽车行业开展手机电召服务的准入和退出条件，并按照“政府引导、企业运作”思路，推进联合电召服务的模式。首批上线的 4 款叫车软件包括易达打车、移步叫车、嘀嘀打车、摇摇招车，成为最早进入北京市场的叫车软件。很快，紧随趋势上线了一大批打车软件，包括快的打车、易到用车、打车小秘、打车无忧等。一夜之间，打车软件市场就火爆起来。

2014 年以来，打车软件行业爆发出一系列引人注目的补贴。以嘀嘀打车与快的打车为首的两大打车软件巨头，为了抢夺用户与市场不惜大笔“烧钱”，比电商领域的烧钱大战有过之而无不及。值得注意的是，快的打车和嘀嘀打车背后都有一个“有钱”的后盾，快的打车背靠阿里巴巴，嘀嘀打车则背靠腾讯。

烧钱比优惠

经过几轮激烈的淘汰，打车软件市场的格局已经从最初的数十家群雄逐鹿，转变为嘀嘀打车和快的打车“双雄争霸”。根据《2013 年第 3 季度中国打车 APP 市场监测报告》显示，快的打车的市场份额达到 41.8%，跃居行业第一，而嘀嘀打车份额为 39.2%，占据行业第二，两家公司市场份额约占整个行业的 80%。在可观的市场份额背后，也代表着真金白银的巨额投入。

2013 年 11 月，快的打车宣布，与上海本土打车软件大黄蜂签订并购协议，其主要投资方阿里巴巴资本亦在此次交易中，跟进近亿美元投资及

资源支持。大黄蜂打车是打车领域排名第三的软件,收购之后在市场份额上,快的打车就能一跃超过嘀嘀。

一方面是市场份额的争夺,一方面则是优惠补贴的争夺。

2014 年 1 月,支付宝钱包和快的打车联合宣布投入 5 亿元请全国人民免费打车。根据阿里巴巴公布的奖励方案:只要乘客使用快的打车,并用支付宝钱包付款,每单即可获得现金奖励 10 元。相应的,司机更可获得每单奖励 15 元。大多数城市的打车起步价均在十元上下,也就是说,如果用户乘车距离不远,基本上就可以实现免费打车出行以及甚至上下班。更有聪明的用户,如果乘车距离相对较远,甚至会采取分段打车的方法,依旧能够做到完全免费。

同一时间,嘀嘀打车宣布完成 1 亿美元的 C 轮融资,来自中信产业基金和腾讯等公司。在嘀嘀打车获得腾讯的投资之后,其与微信的合作也正式曝光。1 月 4 日,嘀嘀打车客户端实现微信支付功能,微信不仅在“我的银行卡”下增加嘀嘀打车入口,而且在微信入口以及嘀嘀打车客户端内都接入了微信支付功能。用户在使用嘀嘀打车完成叫车之后,可以直接用微信支付进行付款。只要使用了微信付款,那么乘客就会立减 10 元,司机也会获得高于车费的奖励。

马云和马化腾选择了最简单的补贴奖励来相互竞争,看似粗暴但也是最有效的。对于普通用户而言,大多数不会关心打车软件是隶属于腾讯还是阿里,也不会关心阿里和腾讯为什么要在打车软件上较劲。用户最看重的往往是实际的优惠,能打到车、能够省钱就是用户关心的重点。

补贴虽然是一个非常管用的策略,但是也非常容易被模仿,难以培养真正的用户忠诚度。根据一份网络调查显示:使用打车软件单纯只为省钱的用户,占据了 70%;在“如果打车软件取消了返现优惠,是否还会使用”的调查选项中,有 63%的用户选择了“不会”。可见腾讯和阿里虽然为了相互竞争,烧钱一时痛快,但是随着竞争结束,用户也会逐渐离场。

快的和嘀嘀除了在补贴上较劲之外,还各自在对方的大本营大肆入侵。快的起家于杭州,在完成对上海、广州、深圳等江浙沪城市布局之后,可以说基本占据了南方市场。而身处北京的嘀嘀,以首都为中心完成了对北方市场的开发。那么接下来,就开始了一场南北拉锯战。

快的直接进入北京市场,宣布补贴政策:新用户,打车就送30元。和嘀嘀打车10元的奖励相比,30元的奖励着实极具诱惑力。更疯狂的是,由于快的绑定了阿里支付宝,只要司机安装支付宝,立即就能获得50元现金及50元支付宝余额奖励。即便是没有通过快的接单,只要司机每天使用快的打车软件超过六个小时就能获得5元奖励。对于北京户外的快的广告,不管是司机还是乘客,只要拍照并分享到微博上就能得到10元奖励。相对于简单的补贴车费而言,快的在北京市场可以说下了血本,就是为了能打击到嘀嘀的根基。

快的在攻占北京的同时,嘀嘀也不甘示弱,大举入侵快的总部杭州。嘀嘀在杭州除了保持每个订单的基本补贴之外,上下班高峰期,甚至能抢到补贴高达100元的订单,这更让司机们趋之若鹜。另外,快的还提倡司机进行推广,只要成功推荐一个乘客扫描车内二维码安装嘀嘀,又能得到10元奖励。嘀嘀进入杭州的第一周,还增加了话费形式的奖励。杭州用户下载嘀嘀APP,两日内打车无限次报销车费,每次报销10元,次日以话费形式充值到注册嘀嘀账户的手机号中。作为快的的总部,杭州超过80%的司机都安装了快的软件。但是,自从嘀嘀开始进军杭州市场以来,靠着疯狂广告、大力补贴拉走了将近一半的司机。

对于司机而言,打车软件也能够有效地降低空置率,尤其是在低峰时段,司机能够及时发现附近需要打车的人。除此之外,阿里和腾讯还提供了额外的补贴,这也是打车软件受到众多司机欢迎的原因。在快的打车和嘀嘀打车相互竞争的主要城市,为了让一些不会使用APP的司机安装软件,两家公司甚至设置了很多专门的安装服务点,负责指导司机安装和

使用。

打车软件的火热也带来了不少问题，从一开始的“加价”竞争到后来的选择性接单。虽然给乘客带来了一定的便利，也带来了不小的麻烦。尤其是对于不想用打车软件的乘客，经常会出现空置出租车为了接补贴订单，而不顾普通乘客的现象。但是对于马云和马化腾来说，这些问题都不足以成为退让的理由，一方退让就意味着在这个市场认输，所有的投入也就白费了。

打车背后的意义

事实上，软件叫车在国外早已盛行，英国的 Hailo、美国的 Uber 等均获得了大笔投资。但是相对于国外打车软件，中国打车软件完全不同。国外的打车软件的运营模式，很大程度上是利用私家车或者租车公司的闲置车辆。他们所提供的车，并不是那种统一出租车，而是私家车服务，甚至是豪华轿车服务。这有些类似于国内的租车网站，不过区别在于国内的租车网站往往以“天”为单位，几乎不提供单次服务，而且这些租车网站大多停留在 PC 端，还未将服务延伸到移动端。

当然，这种私家车服务相对于出租车，可能在费用上更高。为了解决这个问题，对于国外用户来说，他们的叫车服务很大程度上是拼车服务，以此来分摊费用。而在中国市场长期缺乏拼车的概念和习惯，这样的打车模式很难照搬到中国。于是，国内创业者就想到了借助庞大的出租车资源，让软件叫车成为服务于出租车市场的一种工具。

但是由于目标对象不同，在国外可以直接与车主沟通，采用既定的合作方式签订合同，以此来划分车源。而对于国内出租车来说，这种方法显然行不通，出租车的归属权属于出租公司，司机大多是通过租赁的形式得到使用权。在这样的形势下，对于司机来说，长期的合作就难以达成，他们更为看重立即到手的利益，这也决定了腾讯和阿里的补贴方式。中国

打车市场的车源几乎已经固定，想要占据更大的市场份额，想要抓住更多的用户，就只能通过更加有利的补贴政策去达成。

很多人看不清打车软件背后的竞争为什么会如此激烈，但是了解到快的和嘀嘀背后的一对“冤家”之后，就能够明白了。对于腾讯和阿里来说，在打车领域抢占的市场份额越大，亏损就越大，没有丝毫盈利的可能。甚至即便在这样竞争中得以胜出，作为一个服务工具的打车软件，也缺乏盈利模式的支撑。也就是说，即便谁赢得了这场竞争，最后还是要面临行业亏损的难题。

既然如此，马云和马化腾缘何各不相让？

事实上，并非马云和马化腾不在乎巨额的资金投入，而是不能退让。打车软件作为最容易被用户与市场接受的 LBS 服务之一，虽然看似模式简单、没有门槛，但未来所能起到的作用绝不止为打车服务如此简单。

通过打车软件的使用过程可以看到，整个交易完成的过程，从一开始的定位到上车，再到支付，里面包含了地图服务、支付方式等移动互联网至关重要的环节。这不仅能够为腾讯、阿里等测试其 O2O 能力和渗透率，还能为移动互联网未来的 O2O 业务提供移动接口。在互联网上早已有租车网站，不过这种局限于线上完成，线下使用的模式，与打车软件完全不同。打车所处的情景几乎都是在户外以及线下就能完成，完全实现了从线上到线下，从户内到户外，因此抢占基于移动端的打车软件势在必行。

在阿里和腾讯的整体战略中来说，不管是移动互联网竞争，还是 O2O 布局，都决定了打车软件所处的是重要战略位置。尽管打车软件在国内尚在探索阶段，甚至没有任何盈利模式可言，这也不妨碍马云和马化腾互不退让。用户在这一领域的使用习惯、支付方式等都尚未定型，这代表了以后的潜力巨大，谁能抢占这个移动入口，在下一步的移动电子商务以及互联网金融等领域的争夺中，就更有可能拔得头筹。

线上线下，付款争夺

马云和马化腾在打车软件上的短兵相接，其本质是对移动支付的跑马圈地。嘀嘀与快的表面上争的是打车软件的市场份额和用户，暗地里却是腾讯微信支付与阿里支付宝钱包的移动支付之争。对于双方而言，谁能圈到更多的用户，让更多的用户使用自己的支付通道。那么，就能让用户通过优良的体验形成消费习惯，在未来诸如移动电商等业务上的竞争中，掌握更大的主动权。

尤其是对于马化腾而言，腾讯在移动支付上要晚于阿里，而且移动电商上的未来想象力也比阿里逊色。想要挽回弱势，采取迂回策略，通过打车软件等领域的侧面竞争，先抢夺支付通道，然后再对其他业务进行反哺，显然比与阿里硬碰硬来得容易。在消费资源上，阿里有天然的优势，虽然阿里支付宝在移动端的用户也比腾讯财付通多，不过支付通道的竞争才刚刚开始，腾讯还有很大的追赶机会。

争做用户“钱包”

关于互联网从上到下的竞争，除了用户、流量之外，最重要的就是支付方式，因为支付方式直接跟钱起关联。如果没有自己的支付通道，那么所有的线上交易都需要通过其他人，甚至是竞争对手的口袋，这让人很难放心。尤其是对于重视电商业务的互联网企业，假如阿里没有支付宝，而是通过其他支付工具来交易，那么一旦支付工具出现问题，将直接影响到阿里电商业务的正常运转。

阿里的支付宝也好，腾讯的微信支付也好，都是为了争夺用户，成为用户的“钱包”。成为用户的“钱包”就有了消费优先权，在同样的条件下，用户出于方便就会选择与自己“钱包”对接的一方。一旦用户习惯了使用

哪一家的支付工具，那么就能直接带动包括电商在内的其他业务。

阿里在支付上的发展要比腾讯快得多，这也是因为支付工具对于阿里的电商业务是必不可少的一环。而早期以增值服务为主的腾讯，一开始对于支付工具的需求并不强烈，直到腾讯开始涉足电商业务。电商和支付，可以说是一对相辅相成的好朋友。

基于阿里电商业务，支付宝不管是使用频率还是交易额都要远远超过腾讯财付通。虽然腾讯财付通成长速度很快，不过相对于腾讯庞大的用户数量，显得有些窘迫。马化腾很清楚财付通相对于支付宝处在劣势位置，所以一直以来都没有给财付通设定硬性目标。不过如何增强财付通在第三方支付领域的地位，也是腾讯一直在思考的问题。

2011 年 5 月，中国人民银行在官方网站公布首批第三方支付牌照，拿到牌照不仅意味着政策解禁，第三方支付公司不用再束手束脚，同时也意味着可以名正言顺地开展竞争和用户争夺。处于第三方支付第一、第二的腾讯和阿里，显然都在第一批牌照的名单之中。而随着政策的确定，财付通与支付宝也正式开始全面竞争。

2011 年 5 月 30 日，腾讯召开发布会，就财付通新功能予以演示。财付通所提出的概念是“生活好帮手”，强调对用户个人生活的服务。时任腾讯财付通总经理的刘颖麒表示，财付通接下来的发展方向是“贴近 QQ 用户的基本需求、打造本地化生活服务平台”。据了解，从腾讯宣布开放平台之后，已经吸纳了 240 余款服务类应用，其中包括搬家、租车、保姆、家教等各类生活服务。

在电子商务方面，马化腾深知不是马云的对手。因此财付通选择了生活服务作为切入点，培养财付通的局部优势。马化腾想做的是让财付通专业化，即便以后用户还是会第一时间通过淘宝购物、采用支付宝结算。但是只要想到日常缴费等生活服务，就会第一时间想到腾讯与财付通。

就在腾讯召开发布会的第二天,5 月 31 日,阿里也对外发布了支付宝的新功能。支付宝所推出的是一个名为“快捷支付”的功能。实际上,在阿里支付体系中,早已经有了快捷支付功能。截至发布会当天,其注册用户超过 1 700 万。不过大多数用户对于快捷支付并不了解,尚处于观望态度。

快捷支付所强调的是效率、便捷。在支付宝功能官方解释中,对快捷支付的定义是:无需开通网银,只要在支付宝端输入姓名、卡号、身份证、手机号等信息,与银行信息比对一致,通过回填动态验证码即可轻松完成支付。这对采用网银交易的用户很有吸引力,不过出于对安全的考虑,这种一键支付未能普及开来。而阿里这一次发布会的目的就是向用户正式介绍这个功能,以解除用户的后顾之忧。

对于支付宝交易用户而言,主要有两种支付方式:一是通过网银直接支付;二是通过支付宝支付,而支付宝则支持网银、手机充值卡等多种渠道,其中仍然以网银为主。也就是说,网银仍然是大多数用户必须经过的一道程序。但据支付宝统计,网银支付成功率几乎只有一半左右,每天由于支付失败所导致的交易流失是一个庞大的数字。

只要采用快捷支付,借记卡快捷支付成功率就能达到 93%,信用卡支付成功率也高达 97%。阿里之所以强烈推荐用户使用快捷支付,除了希望能够为用户解决支付障碍,更是为自己解决交易障碍,提高整体交易额。

无论马云和马化腾做什么,其目的都很简单,那就是希望用户通过自己的渠道进行消费。让用户把自己当成“钱包”,形成交易习惯,进一步增强客户黏性,维护属于自己的庞大用户群体。

抢占移动支付

在打车软件的疯狂背后,实际上藏着腾讯和阿里对于移动支付的竞

争。局限于 PC 端,阿里和腾讯选择了不同的路径来争夺用户,而移动端的战场显然要比 PC 端小得多。打车软件就是很好的例子,对于尚不发达的移动支付而言,马云与马化腾只能正面厮杀,抢占移动支付的份额。

阿里移动支付最早是通过 POS 业务来完成,2012 年 3 月,阿里启动物流 POS 战略,宣布推出物流 POS 支付方案。阿里内部称“支付宝物流 POS 支付业务只围绕电商而展开”,也就是说,阿里线下的 POS 业务可以用货到付款来解释。对于那些无法完成网上交易的用户,阿里提供 POS 机到付,以此达成线下支付。阿里启动的物流 POS 战略包括了两大内容,分别是:物流 POS 支付方案和电商物流支付体系的投资。

在国内电子商务市场,网银开通对于很多人还比较陌生,也略显麻烦。货到付款可以说受到一众网购新手的欢迎,包括京东、当当等后来者,在踏入电商领域时都开设了货到付款功能,吸引了不少阿里的潜在用户。

为了打通线下支付环节,阿里此次推出的方案,包括了刷卡收银、取件和签收录入等功能,配送员可以通过一个支付宝 POS 终端完成,而且刷卡收单后,还可以实现资金快速转账到电商和物流商的支付宝账户。在马云看来,淘宝、天猫作为电商平台,多样化的商家很难达成一致,难以说服商家自主采用货到付款的方式交易。那么作为中间人的阿里,正好可以承担这个角色,不仅能为商家、用户提供便利,也能提高阿里的成交比例。

虽然过去也有一小部分货到付款的商家,但是由于信息和资金流不同步,物流商、阿里以及商家,在对账和转账上要花费大量的时间和精力。物流商代为收款之后,需要几天时间与阿里结算,然后阿里才能与商家清算。随着阿里 POS 业务的建立,将实现资金流一站式结算,极大地提高了资金运转效率。

2013 年 8 月,出于银联以及 POS 业务整顿,支付宝被迫停止所有的

POS业务,阿里的移动支付战略彻底终止。随后放弃了线下POS业务的支付宝,借助移动APP的兴起,另辟蹊径推出“支付宝钱包”,杀回线下支付业务。通过移动端的互通,支付宝钱包不仅可以用手机购买淘宝、天猫网站上的商品,还可以在与阿里合作的线下店铺使用,比如银泰百货等商家。

随着支付宝钱包推出,马云不仅有了基于移动电商的手机淘宝,如今又解决了移动付款的问题,可以说真正建立了移动支付的渠道。一直视阿里为眼中钉的腾讯,自然也不会错过在移动支付上的布局。

就腾讯而言,在财付通移动客户端上,其所涉及的移动支付内容依旧以线上为主,也就是生活服务。除此之外,马化腾依旧将移动QQ纳入到移动支付环节。财付通与移动QQ客户端进行了紧密的合作,上线一项名为QQ转账的内置应用,以实现转账支付。手机用户可以通过一键转账,为QQ用户进行小面额的现金转账。

相对于马云的大手笔冒险改造,马化腾显得更加谨小慎微。出于战略方向的不同,阿里在移动支付上显得极具潜力,不过却容易遭受银联等相关利益机构的监管,POS战略正是一个很好的例子。而腾讯虽然在移动支付上进展缓慢,不过却相对平稳,不会遇到大的阻碍和麻烦。对于支付渠道的争夺,最终的竞争还是要落实到用户身上,谁能给用户带来更大的便利,谁就能得到拥护。

微信支付挑战支付宝

电子商务从起步开始,所遇到的最大阻碍就是支付方式。长期以来,中国互联网缺乏信用体系,是造成电子商务长期停滞的重要原因。因此,马云在建立阿里巴巴之后,选择了建立支付宝,就是为了建立网络信用体系,这可以说是未来电子商务以及互联网发展的必由之路。在淘宝创立

初期，买方主要通过线下汇款购买商品，一不小心，买家或卖家就会上当受骗。马云为了解决这个问题，设想：双方是不是可以把钱交给淘宝，由淘宝来监管交易。

一开始，很多人并不是信任淘宝及其支付宝。2005年2月，时任阿里巴巴董事会主席兼CEO的马云声称“你敢付，我敢赔”，宣称只要用支付宝担保交易而出现问题，损失多少支付宝赔多少。正是采用了这种极具震撼力的方式，阿里的支付宝才渐渐为用户所接受，打开了互联网在线交易的新局面。

从阿里支付宝推出之后，花了5年的时间才积累了1亿用户。而从1亿用户增长到2亿用户，支付宝却只用了10个月。由此可见，中国互联网用户已经逐渐接受第三方支付工具。占据先机的支付宝早早成为第三方支付第一名，成为马云手中最有价值的工具之一。

根据2011年第三方支付互联网市场交易额统计，支付宝占据了互联网支付46%的份额。腾讯推出了的支付工具财付通，通过与拍拍网、腾讯QQ等的融合，财付通的交易额上升很快，成为仅次于支付宝的第二大支付工具，市场份额为21%。排名第三的则是银联网上支付，也就是各大银行网银，占据10.8%的市场份额。

财付通的进化——微信支付

面对强势支付宝，马化腾只能让财付通在夹缝中生产。然而随着微信的火爆，战场转移到移动支付领域，这时微信的强大得以显现，给腾讯移动支付带来了机会。2013年7月，腾讯表示，将实现微信的支付功能，内嵌同为腾讯旗下的财付通为支付工具，让卖家可以直接通过微信移动端，受理来自买家个人账户的网上支付。这意味着将超过4亿的微信用户群，过继给财付通进行挖掘。马化腾更是表示，将全面挑战阿里支付宝的霸主地位。

作为腾讯旗下第三方支付工具，财付通与支付宝在同一时期获得了

央行的第三方支付牌照,但财付通显然无法与支付宝的优势地位相比。随着移动支付的竞争开始,财付通处于更加不利的位置。根据艾瑞咨询的数据显示,2013 年第一季度,在手机客户端等移动支付领域,支付宝的市场份额高达 67.6%,财付通的份额仅为 7.3%。

在阿里支付宝背后,有淘宝、天猫这两个大型电子商务平台,为支付宝提供了无数线上交易和用户。而腾讯财付通也绑定了旗下电子商务平台,但无论是拍拍网、易讯、QQ 网购,影响力都远不如淘宝、天猫,即便是接入京东之后,腾讯的电商业务最多也只能对阿里形成威胁,短期内难以有大的冲击。

腾讯与阿里的业务重心不同,决定了财付通与支付宝的发展策略、发展速度的差异化。阿里作为电子商务服务商,支付是其服务流程中重要的一环,因此马云不惜一切代价建立网络信用体系,推出支付宝修补阿里的交易流程。支付宝对马云来说,比任何环节都重要,由不得马云浪费时间。而腾讯定位于社交、即时通讯和游戏,虽然也会涉及一定的支付,但支付数额和规模要远远小于阿里。通过与第三方代理商的合作,基本能够满足腾讯的支付业务。马化腾一开始推出财付通的目的,并不是为了让腾讯建立起支付体系,而是出于竞争战略,与马云旗下的支付宝对抗。支付环节只是腾讯帝国中的一个服务工具,并没有上升到独立业务层面。

在这种情况下,财付通几乎注定了落后于支付宝。不过微信带来的惊喜,使其成为财付通一个很好的选择,微信是马化腾在移动端的一大优势。随着微信商业化进程的加快,微信平台就具备了很大潜力来辅助财付通提高移动市场份额。凭借微信支付的庞大用户量,财付通追赶支付宝的脚步就能显著加快。

2013 年 8 月 5 日,腾讯正式上线微信 5.0 版本,备受关注的微信支付也浮出水面。微信的创始人张小龙表示:“有了微信支付,用户的智能手机就成为了一个全能钱包,用户不仅可以通过微信与好友进行沟通和分

享，还可以通过微信支付购买合作商户的商品及服务。”用户只需在微信中点写一张银行卡的关联信息，并完成身份认证，即可让微信成为一个移动的全能钱包。之后购买微信合作商户的商品及服务，用户在支付时只需在手机上输入密码，无需任何刷卡步骤即可完成支付，整个过程简便流畅甚至超过支付宝的“快捷支付”。

不仅如此，借助微信“扫一扫”等功能，用户还能以此获取商户的优惠信息后进行移动购物、团购等。在线下用户可以扫描静态的二维码，即可生成微信支付交易页面，完成交易流程。即便是 PC 端，用户仍然可以扫描电脑上的二维码，然后跳转至微信支付交易页面，直到支付成功，显示账单信息。

通过微信支付，财付通可以说完全被淡化融入到腾讯所有需要支付的业务中。从用户体验角度来说，财付通几乎淡化了其工具的属性，而成为理所当然的一个功能，让用户感受不到任何障碍。虽然支付宝钱包凭借沉淀多年的技术和口碑，以及庞大的用户基数，尚未感受到微信支付的压力。

不过，即便支付宝钱包在技术方面、基础设施方面多么完善，还是不及财付通融合于微信产品的架构模式。在提倡效率的互联网领域，快捷、方便几乎已经成为和安全并列的重要标准。也就是说，财付通内置于微信后，用户毋须再次折腾即可使用，但是支付宝钱包以独立产品形态存在，在使用便捷上确实不如微信支付。按照软件行业的对照，微信支付就像是一款入门级软件，而支付宝钱包更像一款专业级软件，普通需求用户自然要远远多于专业需求用户。

从交易流程来说，微信支付也和支付宝钱包不同。支付宝钱包更多的是一种 C2C 模式的账户交易，即用户进行交易后，将购物所需要的钱转账给卖家，这笔钱实际上还是在支付宝里面，需要卖家进行提现操作。但是微信支付不是，微信支付具备了 C2C 以及 B2C 功能，如果你要进行实

际的购物交易，微信支付的交易流程是直接支付购物所需的现金给卖家。看上去没有太大的区别，但是卖家的回款周期却完全不同。

在PC端，支付宝的便利使得银联等支付工具和eBay等竞争对手黯然神伤。马云或许没有想到，如今这种情况却即将发生在自己身上。另外，从过去财付通所涉及的生活服务，以及如今微信支付的功能延续来看，除了基本的现金交易功能之外，微信支付在逐渐渗透入用户的日常生活需求之中。

这种影响在短期内可能不会对支付宝以及阿里电商业务产生影响，但却在潜移默化的改变用户的使用习惯。在将来的某一天，也许微信支付甚至有可能超越支付宝，就像当年马云凭借支付宝干掉eBay的支付工具PayPal一样。

支付宝的反击

面对微信支付强势来袭，马云感受到了巨大的威胁。支付宝宣布，从2014年2月13日开始，停止受理微信的支付接口申请，而对于已经通过申请的客户，支付宝将逐步清退。按照支付宝客服的说法："未来在微信场景下申请移动接口，支付宝将不再支持，例如在微信中做了电商平台，要用支付接口，您只能去申请微信的，我们的接口将不再提供服务。"这就好比曾经的3Q大战，如今马云要求用户在支付宝与微信支付中做出选择，阿里此举无疑是向微信支付开炮。

实际上，马云与马化腾围绕微信展开竞争已经不是第一次了。2013年7月，马云就曾暂停了与微信相关的第三方应用服务，封杀了一大批微信营销账号，随后淘宝也开始封杀微信扫描二维码的功能。而微信支付上线之后，手机淘宝也关闭了微信跳转至淘宝页面的通道。

站在马云的出发点来看，这次支付宝屏蔽微信支付是情理之中，这对于阿里是有其战略意义的。一方面不能让用户在微信平台养成购物与支

付习惯;另一方面不能让商家在微信公众号开店卖货,避免微信成为移动电商渠道和平台,威胁到阿里的核心业务。微信支付备受关注,使得马云必须采取行动。

在微信上开店的商家,大多仍然使用支付宝提供的移动支付接口完成微信中的支付。虽然微信也推出了微信支付功能,但是更多是针对用户提供便捷服务。如果是面向商家,则需要经过较为复杂的申请流程,需要填写初审信息、填写商户信息及设置商户功能、签署合同、发布产品四个步骤。在阿里没有切断接口时,可以说支付宝沦为微信的一种支付工具,而支付宝停止合作也就意味着商家们要另择通道。虽然微信支付也具备良好的服务功能,但是在用户基础上还有所欠缺。

另外,商家开通微信支付还需要向腾讯支付 5 万元保证金。在一定程度上,这笔费用虽然是为了给用户提供保障,但是对于小商家来说也不是一笔小数目。而马云切断微信接口,最大的借口就是腾讯的这一笔资费。

面对微信支付的步步紧逼,马云也加快了支付宝技术革新步伐。2014 年 1 月,在支付宝钱包最新版本中,支付宝增加了“一起 AA”和会员卡两大功能,主打生活场景应用和线下支付。

支付宝钱包希望通过会员卡功能,将用户线上线下的所有消费整合在一起,为用户提供虚拟会员卡优惠、打折的服务,以取代过去用户在实体店的会员卡。支付宝钱包虽然为用户解决了网上支付问题,不过很多用户所拥有的品牌店会员卡还是无法在线上使用,支付宝钱包如果增加此项功能,对于这些品牌用户也具备不小的吸引力。

“一起 AA”则是一项明显针对微信支付的功能,在微信支付推出 AA 功能之后,支付宝也不甘示弱。通过“一起 AA”,可以搜索你的 AA 制好友,完成添加之后,即可通过支付宝来收取各自该付的款项。

同时,支付宝宣布与新浪微博全面打通微博与支付宝账号,联手推出

微博支付。根据使用介绍,用户刷微博时,发现商品后可直接购买,在微博内使用支付宝交易。首次下单时,需完成支付宝账户和密码绑定,此后交易只需要输入支付宝的 6 位支付密码。在社交方面,马云唯一能够拿出来与微信过招的也只有新浪微博,在装机量上不如微信的支付宝钱包,通过整合新浪微博,也能带来不少用户。

不过即便是支付宝钱包在功能方面向微信支付靠拢,也仍然没有像腾讯背后强大的社交资源。新浪微博在移动端和支付场景上明显不如微信,所以这些措施最多只能缓解微信支付所带来的差距,所能取得的效果十分有限。

对此,马云还有其他的办法。从 2013 年 4 月开始,阿里就在测试一项新的支付服务,即"信用支付"。简单来说,信用支付就是用户先透支,再还款。阿里将根据用户的购买习惯、消费记录等数据,给淘宝、天猫的用户提供 1～5 000 元不等的透支额度。这对于用户来说是一个好消息,除了银联信用卡之外,在第三方支付中还没有任何一家具备这个功能,包括微信支付与财付通。

信用支付可以说是支付宝用来打击微信支付的一大利器。根据阿里金融事业群预计,2013 年的消费者信贷总量会在 4 亿元～5 亿元之间,人均 200 元～300 元。对于马云来说,支付宝所面对的竞争对手一方面是微信支付等,然而还有更大的对手,那就是线下盘踞多年、拥有强势支付通道资源的银联。阿里已经被叫停的移动 POS 业务,不仅要应对高昂的硬件成本,还有来自于银联的压力,如今随着支付牌照的发放,通过信用支付来抢占移动支付市场能够建立支付宝的优势。

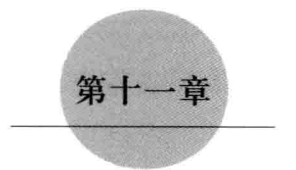
不仅如此,本来银联与第三方支付之间一直是竞争关系。而阿里的信用支付却能将这种关系转变为合作。用户进行银联信用支付的资金,过去是由银行垫付,而现在支付宝提供了一个通道,并通过交易数据,识别客户风险。这其中,阿里承担了资金信用风险,当出现用户违约的情况

后,阿里先行垫付资金,并负责催款。在这样的情况下,对于银行来说就不需要承担风险,也不需要垫付资金,何乐而不为。

将微信支付与支付宝进行对比,微信支付确实更为灵活,在移动端更具竞争优势。不过支付宝已经建立一个完整的交易体系,能够提供更加全面而完善的服务,这对成熟用户而言更有吸引力。在支付领域的争夺,马云选择的是更具备支付经验的专业用户,而马化腾选择的是尚未成熟的初级用户。随着时间的推移,双方也将逐渐向对方靠拢,碰撞不可避免,也会愈演愈烈。

第十一章

“金融”风暴



小额贷款——2010年6月 阿里开始小贷服务

小额贷款——2013年3月 成立阿里小微金融服务集团

互联网金融——2013年6 推出“余额宝”

2013年11月 腾讯成立财付通网络金融小额贷款有限公司——小额贷款

互联网金融——2014年3月 推出网络信用卡

2014年3月 推出“微信信用卡”——互联网金融

银行——2014年 阿里发起的银行定位“小存小贷”

2014年 腾讯发起的银行定位为“大存小贷”——银行

阿里金融，疯狂余额宝

互联网精神的蔓延几乎没有边界，而这一次被“感染”的是传统金融行业。随着第三方支付在PC端以及移动端的激烈竞争，各大互联网企业纷纷开始布局金融。于是诞生了一个新的热门行业“互联网金融”，互联网金融也就是传统金融行业与互联网精神相结合的新兴领域。从广义上讲，凡是具备互联网精神的金融业态统均为互联网金融，第三方支付就是其中一种。而狭义的金融角度，则是与货币的信用化流通相关，通过互联网与资金流通相融合，如众筹融资、电子货币等。

其中最为人所熟悉的互联网金融业态就是第三方支付，获得第三方支付牌照的企业有超过200家，支付宝和财付通占据了大量份额，而第三方支付实际上只是互联网金融的一个核心。从理论上来说，互联网金融有三个核心，包括支付方式、信息处理和资源配置。

这三个核心对于互联网企业来说，实际上就是我们常说的以支付工具为基础，通过企业所积累的大数据进行动态分析和评估，最后形成企业特有的金融服务。目前在第三方支付上处于绝对领先的是阿里和腾讯，可想而知，马云和马化腾已经占据了第一个核心，涉足互联网金融是迟早的事。

阿里的进军

相对于马化腾的一贯谨慎，马云更加富有冒险精神。随着阿里电商与支付宝的地位已经稳固，马云已经不再满足于电子商务与第三方支付，而是打起了金融业的主意。2010年6月，阿里开始尝试小贷服务，主要面向小微企业、个人创业者提供小额信贷等业务。阿里小贷利用其在阿里巴巴、淘宝、支付宝等电子商务平台上所积累的天然优势，引入网络数据

模型和在线资信调查模式，通过客户在电子商务网络平台上的行为数据建立其企业或个人的信用评价，然后提供“金额小、期限短、随借随还”的小额贷款服务。

阿里小贷相继推出阿里信用贷款、淘宝（天猫）信用贷款，淘宝（天猫）订单贷款等微贷金融产品。而且均为纯信用贷款，依托于阿里庞大的数据资源进行分析与评估，不需要小微企业提交任何担保或抵押。

相对于传统贷款公司而言，阿里小贷最大的特性就是互联网，对于贷款风险以及信用评估等环节，完全依托于互联网云计算。传统贷款公司通过固定资产以及个人工作信息等衡量一个人或企业的信用，而阿里庞大的用户交易信息成为其评价的标准，通过云计算技术使得阿里小贷有能力进行数据整理，以此来判断个人或企业的信用。不仅保证其安全、效率，也降低阿里小贷的运营成本。

以淘宝信用贷款为例，阿里会以卖家在淘宝上的网络行为数据做一个综合的授信评分，卖家纯凭信用拿贷款，无需抵押物，无需担保人。加上其申请流程非常便捷，仅需要线上申请，很快就能获贷，这让其成为淘宝网上众多卖家进行资金周转的重要手段。上线仅一年时间，已经有近 2 万名淘宝卖家申请过淘宝信用贷款，贷款总额超过 14 亿元。

2013 年开始，马云开始阿里金融的第二阶段建设。3 月 7 日，阿里进行架构调整，宣布筹备成立阿里小微金融服务集团，负责阿里巴巴集团旗下所有面向小微企业以及消费者个人服务的金融创新业务，阿里小贷、支付宝等都将并入其中。马云对外表示：“中国不需要再多一家金融公司，但中国缺一家真正专注服务于小微企业的金融服务公司。”

马云曾阐述过阿里未来发展的三大阶段：平台、金融和数据三大业务。平台阶段马云已经完成建设，阿里巴巴、淘宝、天猫、支付宝等平台业务，都已经在各自领域占据了绝对领先的位置，形成一个完美的电子商务循环体系。金融作为第二阶段，也从阿里小贷开始，取得了不错的效果。

随着第三方支付以及移动支付的火热，开始阿里互联网金融试水是一个不错的时机。

相比而言，腾讯在互联网金融方面姗姗来迟。2013 年 11 月，腾讯成立财付通网络金融小额贷款有限公司，马化腾正式在小贷行业与马云碰头。在此之前，腾讯曾与平安银行达成合作，由平安银行给予符合条件的腾讯电商客户用于个人经营、消费的无担保贷款。然而，最终由于双方分歧无法调节，导致合作不了了之。在经过几个月调整与筹备之后，腾讯小贷选择了单飞。

腾讯旗下的电商平台包括了易迅网、拍拍网、QQ 网购，其卖家商户的规模虽然比不上阿里，但是也绝非小数目。此外，坐拥数亿社交用户的腾讯，财付通小贷可挖掘的个体商户资源潜力巨大。不过从业务类型来看，腾讯小贷公司在基本业务、风险控制模式以及发展规划方面与阿里大同小异。

阿里已经在小贷行业耕耘了三年时间，其经验之丰富，是腾讯小贷所不能比的。根据阿里小贷发布的数据显示，2013 年第三季度，阿里小贷累计投放贷款达 208 亿元，覆盖小微企业超过 30 万家。相比而言，财付通小贷公司注册资金仅为 3 000 万元，虽然腾讯透露随后将增加到 5 亿元，但短期内其小贷数额肯定难以与阿里相比。

腾讯小贷可以说是马化腾进军互联网金融的第一步。而当马化腾在第一步徘徊之际，马云却已经打出一记重拳。

余额宝来袭

2013 年 6 月 13 日，马云旗下支付宝推出余额增值服务，这项服务被定名为“余额宝”。通过余额宝，用户在支付宝网站内就可以直接购买货币基金等理财产品并获得收益。同时，用户可以将支付宝余额直接转入内置的余额宝账户，转入后就能享受余额宝所提供的利息分红，利息要比

银行活期存款利息高得多。而余额宝内资金，仍可以直接用于网上购物、转账和缴费。

余额宝一出，外界都认为马云已经疯狂。本来已经存在于支付宝内的资金，马云竟然愿意拿出高利息无偿给用户。然而实际情况却并非如此，在马云看来，虽然有部分用户经常会有一定的支付宝余额，不过大多数成熟用户对于网银的使用都已经没有障碍，所以更加习惯于随时消费随时充值，通常不会刻意将资金留在支付宝内。商家也是如此，除了保留一定的必要资金，商家通常会及时将资金转入银行卡，以确保安全。

马云显然不是为用户考虑，给用户提供福利，而是为了让用户能够将资金更多地留在支付宝里。余额宝推出之际年化收益率在6%至8%左右，而国内货币基金的年化收益率普遍在3%至4%，而银行活期存款的年收益更是只有0.35%。对于用户来说，预期将资金放在银行卡或者购买货币基金，余额宝显然更划算。

不仅如此，余额宝对用户的最大吸引力在于，提供了一个没有门槛的理财机会。根据中国证券投资基金协会统计，基金投资用户平均每个账户的投资金额达到7.5万元。相对而言，并不是每个人都能拿出7.5万元来进行理财投资，尤其是年轻人群体，大部分并没有理财经验，这为余额宝提供了可乘之机。

根据支付宝统计的数据，支付宝用户中，21岁到30岁之间的人群占据了58%的比例，其中绝大多数缺乏投资理财经验。余额宝对于资金数额没有任何要求，在帮助用户赚钱的同时，丝毫不会影响用户使用，对于这些年轻用户可以说是一举多得。实际上，马云的真正目的正是吸引这些闲散的小额资金，聚沙成塔。

余额宝实际上也可以算是一种基金，只不过依托于互联网，将传统基金的高门槛降到了最低。将货币基金与支付宝结合，也解决了传统基金无法中途使用的问题，这是一大互联网金融创新，对传统基金行业起到了

不小的冲击。

截至2014年1月15日，余额宝的资产规模已超过2 500亿人民币，用户数超过4 900万。而同一时间，中国整体货币基金市场的规模也就在3 600亿元人民币左右。负责为马云管理余额宝的天弘基金，也一跃成为中国第一大基金公司。天弘基金仅靠余额宝一款产品，规模排名就从2012年的第50名直接杀到行业第一。

早在2007年，马云就牵头与中国建设银行合作，尝试为商家提供贷款业务。由于理念不合，直到2011年，双方分道扬镳。随后马云说过一句话：“如果他们（银行）不改变，我们来改变他们（银行）。”如今余额宝所做的正是这件事。

对于阿里和支付宝而言，余额宝也带来了巨大的好处。余额宝的推出极大地降低了支付宝备付金的压力。根据《支付机构客户备付金存管办法》，随着支付机构中的资金数额越来越大，支付宝需要不断增加注册资金作为备付金，已备用户随时提取。而余额宝作为货币基金，资金由基金管理，利息则是投资收益。这些原本在支付宝中的资金，有了性质上的转变，不再隶属于支付宝，由此能够有效地延缓支付宝注册资金的增长。

余额宝让马云成为金融行业最大的搅局者，对于基金以及银行业将形成巨大的冲击。马云在公开媒体上说过：“未来的金融有两大机会，一个是金融互联网，金融行业走向互联网；第二个是互联网金融，纯粹的外行领导，其实很多行业的创新都是外行进来才引发的。金融行业也需要搅局者，更需要那些外行的人进来进行变革……”

想当初，马云为了解决网购的信用问题，被迫成立了支付宝。难以意料的是，支付宝成为了马云涉足互联网金融的第一颗棋子，也成为阿里小贷以及余额宝的最佳跳板。余额宝成席卷之势，马云的互联网金融建设已经完全将马化腾抛在身后。

马化腾低调退缩，马云腹背受敌

马云强势崛起的余额宝，以及腾讯、阿里等纷纷进入互联网金融领域，终于引起传统银行业的反弹。首先发难的是银联，银联作为中国银行卡联合组织，通过银联跨行交易清算系统，实现商业银行系统间的互联互通和资源共享。也就是说，一旦银联的利益受到损害，实际上也是处在银联体系内的各大银行利益受到损害。互联网金融的确能够给用户带来一定的利益，但是这部分利益并不是腾讯、阿里等自身所支付的，而更像是从银行利益中挤压出来的。

互联网金融在定位监管上存在模糊地带，但动了银联的奶酪是不争的事实。移动支付、虚拟信用卡等业务，虽然促进了支付宝和财付通 O2O 建设，不过彻底颠覆了传统交易流程。规则的创新往往是建立在破坏规则的基础上，互联网金融与传统银行业也正是这样的关系。

共同的敌人

2014 年 3 月 14 日，央行下发紧急文件叫停支付宝、腾讯的虚拟信用卡产品，同时叫停的还有二维码支付等面对面支付服务，并已抄送央行相关分支机构、清算机构和支付清算协会。

央行的理由是二维码应用于支付领域有关技术、终端的安全标准不明确，相关支付指令验证方式的安全性尚存质疑。在传统的线下支付业务中，刷卡手续费由发卡行、第三方支付企业和银联按照 7∶2∶1 的方式分成。而对于线上支付，刷卡手续费仅由发卡行和第三方支付企业获得，跟银联没有丝毫关系。而二维码等移动支付方式，将线上支付转移到线下，更是直接影响线下刷卡收单业务，银联的利益受到极大损害。

虽然央行反复强调是“暂停”，而不是“叫停”。并且一再表示，对于包

括二维码支付、虚拟信用卡在内的创新业务，之所以暂停，是因为涉及不少新的技术、新的流程和新的识别技术，对于风险评估、消费者的识别等，需要进一步了解才能下定论。

央行此举还有一个重要原因，那就是不管是阿里余额宝、还是腾讯二维码支付，都是属于"先上车后补票"，在推出之前并未向金融监管机构报备。虽然确实给用户带来很大实惠，却难免因为监管缺失而存在一定问题和风险，监管部门点名也早已发生过。在马云和马化腾看来，双方在互联网金融上的一举一动仍然是以互联网为主，而非金融，自然不存在报备问题。

在央行下发文件之后，围绕到底是因为安全问题还是保护传统银行的既得利益，激起了热烈的讨论。从行业来看，实际上就是支持互联网的一方和支持传统金融的一方相互攻击。支持互联网的一方大多以互联网人士为主，认为央行自己都没有研究清楚就紧急叫停，这是对创新的扼杀。而传统金融人士，更多的是因为互联网金融所带来的利益冲突，支持央行进行调查和干涉。

面对政策压力，在互联网金融方面一骑绝尘的马云遭受到压力远远大于马化腾。腾讯在互联网金融上一直持保守姿态，而阿里则像这个领域的先锋军。在央行发难之后，马云遭到狙击。工商银行、农业银行、中国银行、建设银行等跟进，相继调低支付宝快捷支付额度。作为支付宝交易量最大的建行，把快捷支付额度调低到了单笔最高 5 000 元，每月不超过 5 万元。尽管绝大多数人是支付宝站台，但是却没有人能改变四大行的想法。

快捷支付是阿里支付宝一款很成功的产品，不仅将支付成功率从 60％左右提高到了 95％，而且避免了网银支付页面跳转的危险性，要知道网银每一次跳转都有可能被病毒或者钓鱼网站攻击。快捷支付对银行也并没有什么损失，还减少了因为网银所造成的柜台压力，一度受到银行的

欢迎。

如今四大行突然翻脸，实际上并不是针对的支付宝，而是看不惯余额宝。众所周知，商业银行的主要收益来源于利差，那么资金存量以及贷款的投放非常重要，谁的可用资金多，贷款量大，利益就更多。余额宝吸走了5 000亿货币资金，商业银行损失不可谓不大。

商业银行原本对支付宝、财富通等第三方支付机构的定位，就是服务于电商，补充银行主要支付渠道，发挥小额支付的便捷作用。而如今阿里、腾讯都已经不甘心只做这些小额支付，想要涉及其他金融业务，就必然与商业银行产生冲突。按照银行业人士的说法："如果什么都想做，请去申请银行牌照。"

阿里孤军奋战

适逢多事之秋，马云深感无奈，对外称："有时候，打败你的不是技术，可能只是一份文件。"面对如此行业形式，本来马云和马化腾第一次有了共同进退的可能，可惜的是马化腾却表现出退缩的姿态。尽管马化腾旗下的财付通也受到影响，但马化腾显得更加"中立"，或者更像妥协，正如马化腾所说的："猫总是追着老鼠，历史一直是这样的，喊停、整改、妥协、再试点、大爆发。"两人完全不同的态度，让腾讯和阿里在互联网金融领域只能分道扬镳。

在四大行"围剿"支付宝的过程中，工行结算与现金管理部处长在接受媒体采访时表示，工行调整支付宝快捷支付限额，与打击余额宝无关，而是因为："2011年开始长达3年，快捷支付一直处于'违法'状态，而银行为此承担了相当法律风险。"为此，支付宝内部员工通过微博对此针锋相对，一一反驳。尽管这条长微博是以支付宝一名员工的身份所发出的，不过如果说没有阿里内部管理层的授意，也不太现实。对于工行针对余额宝的否认，看起来更像此地无银三百两。

相对于阿里的抗争姿态，腾讯选择了回避。据称，腾讯进行了一场内部会议，即便是 2014 年 3 月刚刚公布的微信 POS 业务也全面暂缓，静等此次银行政策有所缓冲。马化腾此举，在外界看来可以说十分不“仗义”。尽管阿里和腾讯竞争多年，这一次大好机会可以摒弃前嫌一起打破互联网金融的坚冰。没想到马化腾竟然退让了，把马云一个人留在了虎视眈眈的各大银行面前。

站在马化腾的角度，不管是一直落后于支付宝的财付通，还是正在爆发的微信支付，更多的还是在将腾讯支付与社交融入到电商业务中来，其主体仍然是基于社交用户开发电商业务。而支付宝的胃口要大得多，马云希望通过支付宝来争夺理财、存款用户，其理想层次已经完全上升到了银行、金融业务层面，承担了绝大部分压力。传统银行的抵制对于腾讯来说只是小问题，而对于阿里却伤筋动骨。

马云的快速布局已经让支付宝度过了电商通道阶段，也把支付宝推上了风口浪尖。腾讯的主要收入始终建立在社交网络中的增值业务和游戏业务上，抢占支付渠道只是锦上添花，对互联网金融更是如此。如果政策阻力过大，马化腾也不会强求，财付通当前的功能对于大多数用户日常使用已经完全足够。不仅如此，即便是马化腾与马云合力打破了互联网金融障碍，对马云的利好远远大于自己，可以说出了大力却让马云占了便宜。让马云孤军奋战，如果形势扭转，马化腾就共享胜利的果实；如果政策继续压制，支付宝败退，马化腾也避免了对抗者这一身份。

面对来自政策的阻碍和以央行为首的干涉，马化腾选择了一个不败之地，默认了这种监管行为是一个“正面的过程”，最坏的打算也只是让微信支付和财付通走小额支付的路径。2013 年年底，马化腾说过：“腾讯是传统行业的合作者，而阿里是传统行业的摧毁者。”这句话也决定了马化腾如今的态度。然而，马云支付宝钱包受限、余额宝受阻，已经严重影响了马云所勾勒出的未来阿里金融，抗争只能进行到底。

从金融到银行

正如各大银行打击支付宝时说过的那句话:“如果什么都想做,请去申请银行牌照。”一语成谶。2013 年 11 月,第十八届三中全会经过决议,发布《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》,其中提出:为完善金融市场体系,扩大金融业对内对外开放,在加强监管前提下,允许具备条件的民间资本依法发起设立中小型银行等金融机构。

马云终于迎来了反击的时刻,或者说抗争的办法。涉及互联网金融的各大企业,一直饱受“名不正,言不顺”的焦虑,如今政策逆转可以说让各大企业真正看到了互联网金融的未来可能性。

2014 年 3 月 11 日,银监会举行记者会公布,经过各地政府的推荐和报国务院原则同意,选择了一些民营资本共同参加第一批 5 家银行的试点工作,分别在天津、上海、浙江和广东开展试点。这 5 家民营银行试点囊括了阿里巴巴、万向、腾讯、百业源、均瑶、复星、商汇、华北、正泰、华峰等民营资本的参与。其中,阿里和万向共同发起的民营银行试点预计落户杭州,腾讯和百业源则预计在深圳设立民营银行。

阿里的小贷延续

马云对银行牌照的渴望,可以说早已昭然若揭。最早的传闻是 2010 年9月,微博上曝出阿里巴巴正在筹建浙江省阿里巴巴商业银行。尽管阿里并未对传闻予以确认,但随后支付宝启动大规模金融人才招募计划,计划 2010 年下半年招聘 700 名金融及技术人才,以确保未来业务发展及战略执行。

不得不说,马云对于金融业的野心已经由来已久。经过几年的准备,虽然马云并未明确表示进军银行业。不过在外界的眼中,阿里在银行基

础建设方面的准备已经完全达到要求,差的只是一张牌照。

对于整个阿里来说,进军银行业至少一举多得。一方面阿里迫切需要提升其金融属性,得到名正言顺的金融机构认可,以备阿里小贷、余额宝等的后续发展;另一方面,阿里成立商业银行,能为支付宝提供金融牌照,摆脱了受制于其他银行的限制。成立商业银行之后,阿里才算正式涉足银行业务,其业务也不再局限于小额贷款业务,更是可以直接推出信用卡、借记卡等,直接挑战威胁银行卡业务。

过去银行竞争格局是以网点为基础,而阿里银行即便需要建立线下网点,也可以完全依托于互联网提供服务。相对于传统银行半生不熟的线上业务和网络技术,阿里的优势非常明显,这些是传统银行难以企及的。

为了避免“一股独大”的情况出现,政策除了开放民营银行试点之外,还规定民营银行试点采取共同发起人制度,每家试点民营银行至少应有两个发起人。2014 年 3 月,阿里终于向外界承认,阿里正在和中国万向控股有限公司一起作为发起人申请民营银行牌照,目前正在申请资料准备阶段。

阿里的合作伙伴万向集团,主营业务在金融服务和能源行业,其金融服务涉及民生保险、万向信托、浙商银行、通联期货、通联支付等公司,拥有保险、银行、信托、期货、第三方支付、租赁等多方面金融资质,也拥有丰富的金融从业经验。同时,万向集团旗下除了四家独立上市公司之外,还参股有多家上市公司,控制资本超过 200 亿元。

设立银行所需资本金要求较高。按《商业银行法》的规定,全国性银行实缴注册资本最低限额为 10 亿元,且银行的资产还需要有相应的资本金相对应。因此,与一个实力雄厚的伙伴合作是最佳选择。万向集团是一个非常全面而且实力强劲的合作伙伴,不仅能够降低资金压力,还能与阿里之间形成资源整合,避免阿里在银行业务上的耗费太多时间摸索。

根据申报方案,阿里发起的银行定位是“小存小贷”。所谓“小存小贷”,即用户在该银行存款均有上限额度,贷款也均有上限额度。阿里在小贷方面已经营多年,可以说经验丰富,阿里设立银行后,电商平台上的小贷商户将顺理成章成为阿里银行的存贷款客户。面对着如此庞大的小贷客户,阿里的民营银行在存款和贷款方面或许能够很快站稳脚跟。如此看来,马云是打定主意坚守初衷:“持续关注和支持电商平台小微企业、网络创业者的生存与发展。”

阿里银行的这种模式,更多的是对阿里小贷的延伸,而无法直接利用业内金融公司的资源。因此,阿里若要在存贷方面有所作为,万向集团的作用就体现出来了。马云的决定很简单,阿里提供发展多年的小贷资源,而万向集团负责与业内金融公司的沟通和扩展,结合双方的优势和特长。

腾讯提高门槛

同样选择了小贷作为出口,而马化腾却提高了门槛,要求以“大存”为入口。腾讯发起的银行定位为“大存小贷”,即用户存款有下限额度,贷款则有上限额度。与阿里银行的唯一区别是,腾讯的单笔存款目标更大。

阿里以小贷为主,所主打的是服务金融,为小微企业服务,整合近千万体量小的商家才是马云的套路。而腾讯官方给出的说法是“以消费金融为特色的新型银行”,腾讯在平台方面的资源不如阿里,很难跟随马云的淘宝。而腾讯先后通过现金、换股和交换资产的方式入股大众点评、京东和搜狗,都是以剥离盈利能力较差的非核心资产方式为主,不再局限于和阿里针锋相对。只有绕开马云的套路,走出自己的路,马化腾才有机会超过马云。通过开放式合作,整合腾讯业务链上的合作伙伴资源才是正道。

马化腾的思考是,在每条相关产业链上都有腾讯的合作伙伴,而这些合作伙伴都聚集了各自领域零散的玩家。因此腾讯就不需要去专门整合

这些零散的资源，而是通过与主要目标合作，间接完成对零散资源的控制。腾讯大存的目的，正是将这些零散的资源归集到各领域主要企业旗下。

而选择小贷，则是因为当前互联网金融的趋势所致，依托于互联网而有资金需求的大多都是小微企业。在未来很长一段时间里，小贷业务将是一场持久战，也是一个小步慢跑的过程。不但如此，民营银行正处于尝试阶段，资金有限是必然的。如果贸然进入大额贷款领域，既会增加存款压力，大额贷款的长周期也难免降低资金利用率。

一向缓步前进的马化腾，在阿里小贷的倒逼下，选择了风险更大的“大存小贷”。尽管从战略方向上来看，具有很大的想象空间，一旦构建完善体系，能够给腾讯银行带来爆发式增长。但是相对阿里银行“小存小贷”，腾讯银行起点过高，也必然会导致初期发展要慢于阿里。

本来腾讯最大的优势是其社交资源，但是社交资源与银行业务之间明显存在一定的隔阂。想要依托于其社交平台庞大的用户，转化成银行用户，不是一件简单的事，而且腾讯在信用体系上的建设力度不及阿里。在个人用户方面，经过余额宝培育之后，阿里的用户对于资金存放已经有了初步的认可和接受，在阿里银行展开业务之后，用户的信赖度理所当然会较高。

另一方面，以电商业务为主的阿里在交易额流水上要远高于以游戏、社交业务为主的腾讯。占据用户和商家两端的阿里，能够极大地促进阿里银行存储业务的发展。而腾讯的主要收入来自于用户虚拟消费，这对银行存储业务并没有太大的促进作用。

结合以上种种，小额存款对于腾讯来说实际上并没有太大潜力和优势，这也是马化腾选择看似难度和风险更大的“大存小贷”的原因所在。

对于申请民营银行，腾讯以“仅为参股方”自居。相比阿里大开大合，所有的人都认为腾讯金融的想象力远不及阿里。不过微信支付的出现，

给腾讯银行业带来了巨大的可能。利用微信支付，在与基金、保险公司的合作上，腾讯有了更多可能。比如基于微信的理财平台，通过微信账号推出“微财富”成为基金公司角逐的重要市场。与阿里银行相比，微信是一个不容忽视的渠道，或许会成为腾讯银行难得的一大特色。

对于金融这个渐渐开放的黄金行业，谁都不会等闲视之。都拥有雄厚的资金实力和强大的号召力，对马云和马化腾来说，开办银行几乎处于同一起跑线上。但是，无论是马云“如果银行不改变，我们就改变银行”般的豪言壮志，还是马化腾般的低调，只要是民营资本，通向金融之路就注定不会太过平坦。

尽管不会平坦，但总是会到达目的地。一旦马云和马化腾的民营银行获得牌照，将会对传统金融机构带来何种冲击，余额宝的小试牛刀已经透露几分。中国金融业的繁荣发展，希望不只是在“四大行”，更多是海量民间资本以及民营企业灵活经营机制的引入。

尾 声

闭环与终点

互联网是一个全新的介质，当透过互联网去观察任何市场时，会发现原有的边界和规则全部都不复存在，竞争的方式也完全颠覆。无论是电商、社交、移动，还是搜索、金融，除了各自最熟悉的领域，腾讯、阿里、百度三大巨头实际上都没有先天的基因。但是凭借互联网的入口和庞大的流量，让所有进入一个房间里建势力、抢地盘，寻找变化与突破。

互联网无往弗界的扩张性决定互联网企业都有一个追求闭环生态(或者叫做闭环系统)的生命特质，每个人都想包办整个商业链条的所有环节而不依赖第三方。什么叫闭环生态？举例来说，人的身体就是一个完美的闭环系统，从接受信息、处理到反应，这个过程快速、准确且很连贯。可是有趣的是，构建闭环生态过程却必须要有一种平台开放的姿态。闭环生态其实只是理想的系统状态。每一轮新的竞争开始，都意味着企业战线的延长，原有的链条遭到破坏和改造，闭环目标渐行渐远。

用户之争

将阿里以及腾讯每一步的战略联系起来，我们可以看到一个大大的圆圈。而圆圈的中心是用户，用户对于腾讯、阿里来说，是竞争最终的落脚点，任何工具、服务、平台都是为了能够圈住用户，以达到打击对手的效

果。至于眼前需要多大的投入，完全不需要考虑，因为在未来的互联网领域，只要掌握了绝对的用户资源，一切投入都是值得的。

对于马云和马化腾，用户既是起点，也是终点。阿里和腾讯在各种的领域，靠着积累多年的用户无往而不利，“量变引起质变”这句话在互联网领域体现得淋漓尽致。然而问题是用户是一个已经存在的群体，等待着互联网企业去挖掘。与其说腾讯和阿里是在各个领域竞争，不如说只是在争夺用户。

随着互联网浪潮的演进，马云和马化腾的对手已经不仅仅局限在各自的领域。正如马云的竞争对手已经不再是京东、当当等电商企业，而是腾讯；马化腾的竞争对手也已经不再是新浪、网易等门户游戏企业，而是阿里。

互联网用户是最不具备忠诚度的，这也是各大互联网企业强调用户体验的原因。腾讯与阿里绞尽脑汁，无不对双方独有的用户资源垂涎三尺。在马云看来，腾讯庞大的社交用户，如果能够交给阿里，淘宝、天猫两大平台一定能够有一个质的飞跃；而在马化腾看来，阿里庞大的商家资源，如果能够交给腾讯，与腾讯用户结合在一起定能迸发出巨大的能量。阿里、腾讯在各个领域不断地推出新的服务和产品，无非是不想让用户流到对方手里。

互联网企业的竞争，尤其是巨头之间，已经进入了关于用户未来的互联网入口的全面争夺。一城一池的得失已经不再重要，靠单个产品打天下的阶段也已经过去。区别腾讯和阿里谁更强大，其中的一个重要标准是看谁占据了更多的互联网入口，掌控更多的互联网用户。单纯的产品成功与失败，以及收入高低已经不再成为衡量标准。

在阿里和腾讯之间，相对低调的百度就是一个很好的例子。百度的搜索业务几乎没有受到来自于外界的重大威胁，哪怕是奇虎 360 所起到的影响也有限。百度提出了简单可依赖的交互模式，用户通过一个框实

现其所有互联网的搜索需求。人们已经对搜索引擎形成了严重的依赖，而百度作为依赖对象奠定了无懈可击的搜索地位。腾讯和阿里，在用户黏性上来说远远不及百度。这也是为什么百度在移动搜索上没有花大力气，就将你争我夺的腾讯和阿里甩在身后的原因。

用户习惯决定一切，马云和马化腾所做的任何事，都是为了培养用户的习惯，增强用户黏性。互联网企业之间的对抗，与其说是打败对手的竞争，不如说是打败自己的竞争。抓住用户的痛点，完全不需要在乎对手要做什么，就能掌控用户，到达最后的终点。

生态之争

与人相对的一个因素是环境，放在互联网领域就是所谓的生态。如果把互联网看成一个生态圈，最底层是内容提供商，即互联网企业，最上层则是用户。站在上层的用户永远不会局限于特定的环节，而是需要方方面面的服务和支持。这就要求互联网企业能够有足够的实力和渠道，满足用户的需求。

有人将腾讯与阿里之间的战争称为“中国互联网的世界大战”。或许有些夸张，但这场战争背后，我们可以看到腾讯和阿里的触角已经无处不在，涉及用户生活中的方方面面。也许某一天，通过腾讯或者阿里其中一家，就能满足用户日常生活所需要的一切资源。以此看来，腾讯和阿里的商业意图已经完全明朗。

互联网是一个以开放性为基础，向用户提供服务的领域。在这里谁都能进来，但是谁能成为用户最后的选择才是关键。对于互联网企业而言，没有哪一家企业能够满足用户所有的需求，包括腾讯、阿里以及百度三大巨头。也许未来会出现一家庞大的互联网企业能够做到这一点。但是现在，互联网的开放性激励那些具有互补性的企业联合起来，形成一种

独特的、交错相连的依存关系。通过这样的互补最终形成了一个既定的圈子，随着不断有新的成员加入，成员之间互相协作，最后能够解决大部分用户的需求。这就是一个互联网生态圈，不过就目前而言，还没有一个完美的互联网生态圈。

阿里和腾讯在一个个领域厮杀，其目的也是为了构建属于自己的中间环节，为用户提供一站式服务。互联网领域的竞争路径，就好比传统企业所面对的供应链，选定一个最重要的环节，然后联合其他环节的优势企业，为用户提供无障碍而且更加优秀的服务。

在腾讯和阿里之间，从电商到团购，从团购到 O2O 竞争推进，正是出于这样一个思路。电商为用户提供了购物的便捷，而团购则是对电商的生活化补充，最后的 O2O 构建了一个没有缝隙的娱乐消费体系，将用户生活中的各个方面都纳入其中。而支付工具的竞争以及移动支付的较劲，则是为了更好地服务于自己的用户。

蒙牛集团的创始人牛根生曾经讲述过蒙牛的生态圈，从牧场、奶农、奶站，到工场、配送、渠道等。如今马云和马化腾想建立的正是一个这样的生态圈。在各自的领域，阿里的电商布局，几乎深入到一个中小企业经营者工作的各个方面。而腾讯的社交布局，也涵盖了一个用户娱乐休闲的每个环节。

腾讯和阿里尽管所做的事不同，不过本质却是一样的。最终的目的都是通过服务和产品，来创造和强化一个有利于电商或社交这棵大树自我成长的生态系统。任何一个环节的加入和市场的争夺，无非都是不断增加客户对自己的黏合度，就像阳光、空气、水和土壤对于大树的作用一样。离开这些因素，树就无法生存下去。

同样的道理，对完善的闭环生态追求和闭环目标渐行渐远的宿命，从这个意义上说，阿里和腾讯可能谁都难以成为最后的胜利者。在这一场大战中，决定马云和马化腾胜利的并不是前进的速度，而是稳健的步伐。

普通的比赛是站在同一赛道上，谁速度快谁就能先到终点。但是马云和马化腾选择了不同的路线，更像是面对各自的方向，朝着对方进发。终点在双方的中间，不过先到者并不一定是胜利者，因为终点总是在变化移动的。

当今的互联网已经成为一个产品空前繁荣、关系空前复杂的社会形态，它将吞噬一切用户需求。未来的互联网，可能会把我们生活中的一切都虚拟化，都纳入它庞大的商业生态系统。随着行业界限被打破，扁平化趋势的日益明显，任何企业都不能只看着终点，脱离整个生态来思考未来的战略。

[General Information]
书名=巅峰对决：马云马化腾争霸风云录
作者=刘世英著
页数=209
SS号=13603661
DX号=
出版日期=2014.08
出版社=上海交通大学出版社